

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายดำรง ศรีอร่าม

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

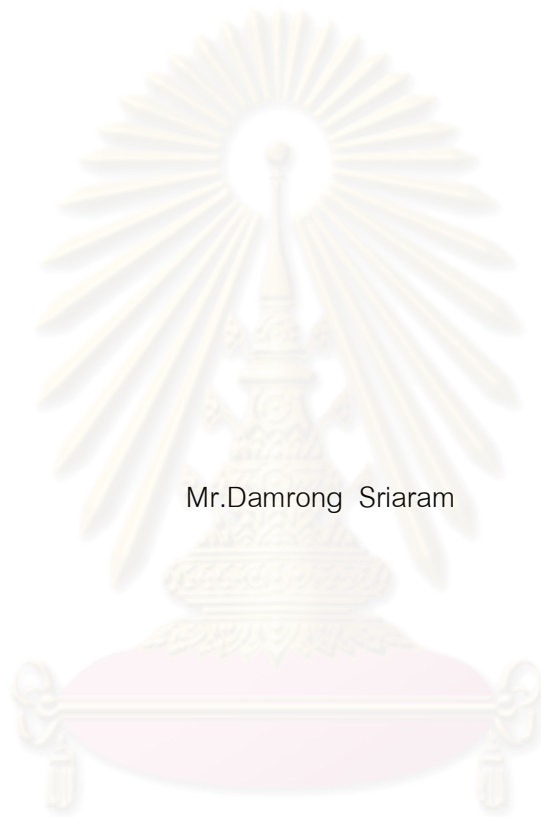
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION
COMMISSION



Mr.Damrong Sriaram

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน

โดย

นายคำรงค์ ศรีอรั่ม

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก)

คำรงค์ ศรีอร่าม : การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.(DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์,อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, 370 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน การวิจัยมีขั้นตอนสำคัญ คือ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ 2) ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ประชากรคือ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550 จำนวน 610โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling)จำนวน 255โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูและผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 510 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม, แบบตรวจสอบและประเมินรูปแบบ,แบบสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย,ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน, ค่าร้อยละ

ผลการวิจัย พบว่า 1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันด้าน บริหารทั่วไป มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด ($\bar{x}=3.23$) และ รองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{x}=3.20$), ด้านงบประมาณ ($\bar{x}=3.18$) และด้านวิชาการ($\bar{x}=3.11$) ตามลำดับ 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านวิชาการ มีความสำคัญและความต้องการจำเป็น(Priority Need Index : $PNI_{modified}$) มากที่สุด ($PNI_{modified} = 0.21$) รองลงมา ได้แก่ด้านงบประมาณ($PNI_{modified} = 0.20$),ด้านบริหารบุคคล($PNI_{modified} = 0.19$) และด้านบริหารทั่วไป ($PNI_{modified} = 0.18$) ตามลำดับ 3.รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คือ "รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก"(Conscious Process Design Model) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ คือ 1.หลักการและแนวคิด 2. วัตถุประสงค์ 3.กระบวนการพัฒนา4.ผลลัพธ์และ5.การประเมินผล

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้ 1.ควรกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ของกระทรวงศึกษาธิการ 2.ควรกำหนดให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ภาควิชา นโยบายการวัดผลและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา.....

ปีการศึกษา 2553.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4984644027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ DEVELOPMENT MODEL/ MODEL OF ADMINISTRATORS

DAMRONG SRIARAM: DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION. ADVISOR: ASSOC. PROF.PRUET SIRIBANAPITAK, Ph.D., CO - ADVISOR : ASST.PROF.CHAYAPHIM USAHO, Ph.D., 370 pp.

The purpose of this descriptive research is 1) to study transformational leadership of administrators in schools under the Office of the Basic Education Commission in current and ideal situation, and 2) to develop transformational leadership development model of administrators in schools. The research is divided into 5 processes: 1) studying transformational leadership of administrators in schools in current and ideal situations, 2) drafting a transformational leadership development model, 3) reviewing the suitability and assessing the possibility of the model, and 4) Improving and proposing the model. Populations are 610 transformational leadership schools 1/2010. Samples are 255 schools from multistage sampling. Informants are 510 school teachers and administrators of these schools. The research tools are questionnaire, model review and evaluation form, and focus group. Statistics used in this research are arithmetic mean, standard deviation, and percent.

The result of the research can be summarized as the following:

1. Transformational leadership of administrators in schools in the current situation: It is found that school teachers and administrators possess "general administration" transformational leadership the most ($\bar{X}=3.23$) followed by personnel administration ($\bar{X}=3.20$), budget ($\bar{X}=3.18$), and academic ($\bar{X}=3.11$) respectively.

2. Transformational leadership of administrators in schools in the ideal situation: It is found that teachers and administrators want to have "academic" transformation leadership (Priority Need Index : PNI modified) the most (PNI modified = 0.21) followed by budget (PNI modified = 0.20) ,personnel administration (PNI modified = 0.19), and general administration (PNI modified = 0.18) respectively.

3. A suitable and possible transformational leadership development model of administrators in schools under the Office of the Basic Education Commission is the "Conscious Process Design Model" which is composed of four elements: 1. Principle and concept 2. Objective 3. Development process 4. Outcome and 5. Evaluation of the process.

Suggestions for research result application are 1. The result should be applied as a policy for administrators in school under the Ministry of Education 2. The Development of transformational leadership should be inclusive of regular school administrator competency assessment.

Department: Educational Policy, Management and Leadership..... Student's Signature.....
 Field of Study : Educational Administration..... Advisor's Signature.....
 Academic Year : 2010..... Co-advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุน

ทุนวิจัย จาก “ ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช (THE 90th
ANNIVERSARY OF CHULALONGKORN UNIVERSITY FUND (Ratchadaphiseksomphot
Endowment Fund) วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.
พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์
อุสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาดูแลให้คำปรึกษา แนะนำแกนีสติ์ อย่างใกล้ชิด
มาโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมทั้งสร้างกำลังใจ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัย
รู้สึกซาบซึ้ง ในความเป็นครูของท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็น
อย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่าน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการจัด
การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและ
เสนอแนะประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำวิทยานิพนธ์อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ดร.อัศรายุทธ ศรีใจอินทร์และ ดร.อภิเชษฐ์ ฉิมพลีสวรรค์ ที่ได้กรุณาให้
คำแนะนำ เสนอแนะแนวทางและให้กำลังใจ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ทางการ
บริหารการศึกษา ที่นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณูปการอย่างสูงสุดต่อวงการศึกษาต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารโรงเรียนและครู ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บและ
รวบรวมข้อมูลวิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
และการเข้าร่วมการสัมมนากลุ่ม ตลอดจนขอคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

สุดท้ายขอขอบคุณกำลังใจที่มีคุณค่าอย่างสูงยิ่งจากครอบครัวอันเป็นที่รัก คือ คุณพ่อ
ประดิษฐ์ ศรีอร่าม ที่ให้กำลังใจ เห็นคุณค่าของการศึกษาและส่งเสริมการศึกษาผู้วิจัยมาโดย
ตลอด เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ในการสร้างแนวทางให้กับลูก ๆ ด้วยการให้การศึกษ ขอบขอบคุณ
คุณญานิสรา ศรีอร่าม ภรรยาที่เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาจนสำเร็จการศึกษา และ
นางสาวอังคณา ศรีอร่าม และนางสาวอรรรัตน์ ศรีอร่าม น้องสาวที่คอยให้กำลังใจมาโดยตลอด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
คำถามในการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ขอบเขตในการวิจัย.....	12
วิธีดำเนินการวิจัย.....	12
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
การรายงานผลการวิจัย.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารการ เปลี่ยนแปลง.....	19
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	44
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	80
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	119
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	125
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	126
วิธีดำเนินการวิจัย.....	130

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	142
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน.....	143
ตอนที่ 2 (ร่าง)รูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	254
ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของ รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน.....	272
ตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน.....	281
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	284
สรุปผลการวิจัย.....	284
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน สภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์.....	285
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน.....	289
อภิปรายผลการวิจัย.....	290
ข้อเสนอแนะ.....	296
รายการอ้างอิง.....	299
ภาคผนวก.....	309
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	310

สารบัญ

	หน้า
ภาคผนวก ข ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของแบบ สอบถาม การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	355
ภาคผนวก ค ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	257
ภาคผนวก ง โครงการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	359
ภาคผนวก จ หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย.....	365
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	370

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	23
2	วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิด ของนักวิชาการ	78
3	สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน	79
4	การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร.....	109
5	สรุปเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของต่างประเทศ.....	110
6	แสดงข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม.....	117
7	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของครูในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	143
8	ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียน.....	145
9	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสภาพปัจจุบันและที่พึง ประสงค์ตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวม.....	146
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวิชาการของบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์.....	148
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน งบประมาณของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบันและที่ พึงประสงค์	155
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน บริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์	160
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน บริหารทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์	165
14	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและ ที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม	170

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์.....	173
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์.....	179
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์	184
18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์	189
19	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม	194
20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการของบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์	197
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์	203
22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์	209

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์.....	214
24	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ (I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	219
25	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น($PNI_{modified}$)เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	224
26	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น($PNI_{modified}$)เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	234
27	แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น($PNI_{modified}$)เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ ครู และผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	244
28	แสดงที่มาของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	264
29	ระดับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	272

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2	การวิเคราะห์พลังสนาม (แสดงความไม่สมดุลของแรงสนามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะสมดุล).....	25
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	27
4	แสดงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง.....	28
5	แสดงกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	31
6	องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	32
7	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ตามแนวคิดของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown and Moberg's System and Contingency Model).....	83
8	รูปแบบพฤติกรรมสังคม ของ เกทเซลส์ และกูบา (The Getzels Guba Model of the dimensions of social behavior)	84
9	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน	91
10	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model	93
11	การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.....	94
12	รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Individual Development)	97
13	รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กพร. โดยวิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning Program).....	98
14	รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน.....	99
15	รูปแบบการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ “ 4Ps” (4 Ps	101

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
	Development Model).....	
16	รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์.....	102
17	รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนภาวะผู้นำของ Bose Leadership Institute	103
18	รูปแบบระบบการพัฒนภาวะผู้นำของ Giber , Carter and Goldsmith.	105
19	รูปแบบวิธีการพัฒนภาวะผู้นำของ Warren Bennis :1999 (Cite inGiber ,Carter and Goldsmith :2000)	106
20	รูปแบบการพัฒนาผู้นำของ Mc Cualey and other	107
21	ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยมี 5 ขั้นตอน	126
22	รูปแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน.....	288

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มอิทธิพลของกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ปัจจุบันนี้ เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งภายในและนอกองค์กร ในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นบรรทัดฐานของสังคมซึ่งเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับสภาพเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างรากฐานขององค์กรให้มีความเข้มแข็งมั่นคงและพัฒนาให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืนและดำเนินต่อไป กระแสโลกาภิวัตน์นั้นยังได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เท่าทันต่อสภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นั้น โดยเฉพาะการสร้างองค์ความรู้ในสังคมนั้น มีบทบาทอย่างสำคัญยิ่งต่อการควบคุมเศรษฐกิจและสังคมโลก เกิดการแข่งขันกันอย่างเสรี ส่งผลให้เกิดกระแสเศรษฐกิจ – สังคมฐานความรู้เรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งบริบทและปัจจัยดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 2 - 3) การศึกษาของไทย จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสังคม การจัดการศึกษาในปัจจุบันนี้ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ที่มีนวัตกรรมที่ทำให้การติดต่อสื่อสารการรับส่งข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว เกิดสภาวะที่เป็นพลวัต(Dynamic) ตลอดเวลา เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างต่อเนื่องนำไปสู่สังคมข้อมูล และเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรที่จัดการศึกษาในขั้นต้นให้แก่เยาวชนของชาตินั้น ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดสมดุลทางสังคม เพื่อนำองค์กรเข้าสู่สังคมของการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนต้องตระหนักในความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด ต้องแสดงถึงความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ ที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลให้

ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการจัดการศึกษา โดยกำหนดเป็นพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ใน มาตรา 39 ได้กำหนดให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและ การบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนในเขต พื้นที่การศึกษาโดยตรง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 มีเจตนารมณ์กำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลเพื่อให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยโรงเรียนจะมีอำนาจในการบริหารและ จัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น และ มีการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากชุมชน ดังนั้นพฤติ กรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปลี่ยนไปต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพสูง(นิพนธ์ มีสุข, 2548 :1) การที่จะดำเนินการเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในระดับโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่ส่งผลโดยตรงต่อผู้รับบริการนั้น ย่อมมีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้าน บุคลากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาซึ่งอาจมีส่วนร่วม บ้างในบางเรื่อง ย่อมมีความสำคัญต่อ กลไกในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นใน โรงเรียน(มัช สุขเอี่ยม , 2551: 70)

ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะนำพาให้องค์กรสามารถฟันฝ่าพลวัตแห่งความเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ได้ คือ ผู้บริหาร ที่จะต้องมี ภาวะผู้นำ องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นส่วนใหญ่ล้วนแล้ว ผู้นำองค์กรจะตระหนักถึง การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ที่จะต้องสอดคล้องหรือไปในทาง เดียวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดและ เจริญเติบโตขององค์กร (Draft, 2000: 364) โดยผู้นำองค์กรต้องสร้างพลัง(Power) ให้กับสมาชิก ให้เกิดกำลังใจ(Inspire) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย (Goals) ขององค์กร โดยที่ผู้นำ ต้องใช้ความสามารถของตนในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ(Motivated) ที่จะร่วมแรงร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารโรงเรียน ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการการศึกษาในรูปแบบ ใหม่ ต้องมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน ที่นำแนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management :SBM) ที่เน้นในเรื่องของการกระจายอำนาจ จากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียนตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน การทำให้โรงเรียนจะมีอิสระในการตัดสินใจตนเอง

มากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบของคณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียน ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในการบริหาร เป็นกระบวนการปรับปรุงโครงสร้าง และส่วนที่ไม่ใช่โครงสร้าง เช่น ระบบ กระบวนการ องค์ความรู้ บุคลากร โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและบริหารปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง(ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, 2548: 6) โรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการศึกษา เพื่อหาหนทางในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ(Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ยิ่งขึ้นเพื่อความแข็งแกร่ง และพัฒนาอย่างยั่งยืนอันจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลกทุก ๆ ด้าน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญที่เป็นพื้นฐานของการนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติ ไปสู่สาขาอาชีพต่าง ๆ ตามความถนัดและความสนใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ถือว่าเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมทรัพยากรอันมีค่าของประเทศ (คน) ออกสู่ยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง สังคม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ต่าง ๆ ดังนั้น โรงเรียนจึงเป็นองค์กรที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา การที่จะพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของชาติให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น จึงจำเป็นต้องเริ่มต้นที่การพัฒนาโรงเรียน อันเป็นหน่วยงานที่เป็นรากฐานการผลิตทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าระดับพื้นฐาน ของการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเสียก่อน การพัฒนาโรงเรียนต้องกระทำในลักษณะของภาพรวมทั้งกระบวนการบริหารภายในโรงเรียน (ปองสิน วิเศษศิริ, 2549:28) โรงเรียนในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด ต้องมีการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมาย การสร้างภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาการศึกษาให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในทางวิชาการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยสำคัญ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นนักบริหารมืออาชีพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546: 4)

ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับทศวรรษใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา (กล้า ทองขาว, 2552: 72) และตอบสนองแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดย

มุ่งเน้นให้ผู้บริหารสร้างองค์ความรู้ใหม่ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน ที่เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องแสดงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเน้นการประสานงาน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมากกว่า การตัดสินใจหรือการสั่งการในรูปแบบการบริหารงานแบบเดิม มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ที่จะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยั่งยืน และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในยุคของการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ในปัจจุบันนี้ ส่งผลให้โรงเรียนต่าง ๆ พวกกันปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลง จึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) สร้างแรงจูงใจ พัฒนาให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุดของโรงเรียน

การบริหารจัดการในโรงเรียน นั้นมีเป้าหมายสำคัญสูงสุดอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพของชาติและเป็นกำลังหลักสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สู่เป้าหมายสูงสุด โดยที่ ครู ผู้บริหารและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนให้ทุกฟันเฟือง ขององคาพยพ ได้ทำหน้าที่ไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลการดำเนินการที่ผ่านมาหลังจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2542 เป็นต้นมานั้น ปรากฏว่า ผลการปฏิรูปการศึกษาที่ปรากฏให้เป็นอย่างเป็นรูปธรรมนั้นส่วนใหญ่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างต่าง ๆ ในด้านการบริหารจัดการ เช่น การปฏิรูปโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ การกระจายอำนาจการศึกษาจากส่วนกลางไปยังภูมิภาค การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ซึ่งเป็นเพียงการปฏิรูปรูปแบบ แต่ขาดภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงปัญหาการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นองค์รวม (อำรุง จันทวานิช, 2551: 22) แต่ในด้านของคุณภาพของการศึกษาของผู้เรียน

ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบการศึกษานั้น ไม่ประสบผลสำเร็จ มีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จนส่งผลให้คุณภาพของผู้เรียนตกต่ำ มูลเหตุที่การปฏิรูปการศึกษายังไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดภาวะผู้นำทางการศึกษา ตั้งแต่ระดับสูง จนถึงระดับปฏิบัติในสถานศึกษา (บุญเสริม วิสกุล, 2552:11) ซึ่งมีผลการวิจัยเชิงประจักษ์และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่าง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่พบว่าคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยไม่ค่อยน่าพึงพอใจ ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจสืบเนื่องมาจากหลายสาเหตุ เช่น ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของครูที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551:12) สอดคล้องกับงานวิจัยทางการศึกษาเรื่อง "สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 ปัญหาความเสมอภาค และคุณภาพของการศึกษาไทย" เพื่อนำเสนอต่อสำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สกศ. ผลการศึกษาพบว่า จากสถิติและข้อมูลประมาณการที่กระทรวงศึกษาธิการ รวบรวม การจัดการศึกษาในช่วงปีการศึกษา 2549-2551 สะท้อนว่า การจัดการศึกษาในช่วงปีการศึกษา 2549-2551 โดยภาพรวมการศึกษายังมีปัญหาทั้งปริมาณ และคุณภาพ (วิทยากร เชียงกูล, 2551: 22) ซึ่งโดยภาพรวมของปัญหานั้นเกิดจากการบริหารจัดการศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนตั้งแต่หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ จนถึงระดับภูมิภาค เพราะขาดภาวะผู้นำตั้งแต่ระดับสูง รวมถึงหน่วยปฏิบัติ (บุญเสริม วิสกุล, 2552:11) ซึ่งโรงเรียนที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการศึกษาต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ปัญหา โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการในโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย แต่ในสภาพปัจจุบันนี้บทบาทผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการดำเนินงานตามระบบราชการ การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารสู่แนวใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยการประเมินผลโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลากรแกนนำ ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูแกนนำที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการมาแล้ว ยังขาดความรู้ความเข้าใจและความชัดเจนในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่ความขัดแย้งกัน ทำให้บุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน ขาดความเชื่อมั่น และเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน (สุพิน เกษาคุปต์, 2551:206) จึงต้องปรับทักษะและพฤติกรรมกรรมการบริหารให้มีศักยภาพ ที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2544: h)

ดังนั้นในการบริหารการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำ(Leadership)หรือความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณสมบัติที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสอดคล้องกับแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการจัดการศึกษาในทุกด้านไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุดของการจัดการศึกษา

ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่จะมีต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนและคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งผู้วิจัยมีความเชื่อว่า หากมีรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างเป็นระบบแล้วนั้น จะสามารถพัฒนาการบริหารจัดการในโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการจัดการศึกษา ประกอบกับการที่กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีหลักสูตรการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้แก่ครู ผู้บริหารโรงเรียน และ บุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550 ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนนำร่องที่ผ่านการพัฒนาตามหลักสูตรการบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่าปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร และที่มีความเหมาะสมควรจะเป็นอย่างไร เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน 4 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ เป็นอย่างไร
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์เป็นอย่างไร

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่พึงประสงค์เป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จำแนกได้ดังนี้

1. รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิด รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง(Breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด(Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential) ที่ไม่ใช่การสั่งสอน(Didactic) ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม(Behavioral styles analysis)
พลวัตหรือกระบวนการกลุ่ม(team dynamics)
ทักษะการสื่อสาร (การฟัง,การพูด) (Communication skill :listening and speaking)

การสนทนา (Dialogue)

พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(Interpersonal dynamics)

การสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม (team visioning)

สมรรถภาพส่วนบุคคล(Personal power)

การประสานความขัดแย้ง(Interfacing with conflict)

การจัดการตนเอง(Self – Management)

การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล(Personal transformational)

1.2 การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) เน้นการช่วยให้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.2.1 การนำเสนอในชั้นเรียน(Classroom presentations)

1.1.2 กรณีศึกษา(Case studies)

1.1.3 กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (discussion learning groups)

1.1.4 การอ่าน (Reading)

1.1.5 การประยุกต์ใช้(application tools)

1.3. การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง(Building Change strategy) เน้นการพัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for change) ซึ่งประกอบด้วย

1.3.1.1 ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง(Driver of change)

1.3.1.2 ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ(Initial desired outcomes for the transformational)

1.3.1.3 แห้วงพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage point for transformational)

1.3.1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of change)

1.3.1.5 ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง(Scope of the change)

1.3.1.6 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง(Target of the change)

1.3.1.7 ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

1.3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง(Element of Change Strategy)

1.3.2.1 วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella:

1.3.2.2 การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this transformational in the organization)

1.3.2.3 การปฏิบัติการณ์ที่ชัดเจน (Bold actions)

1.3.2.4 วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic levers)

1.3.2.5 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation strategies for creating a critical mass of commitment;

1.3.2.6 โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change infrastructure)

1.3.2.7 กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ(Milestone event from Phase IX)

1.3.2.8 ระยะเวลาที่เหมาะสม (General timeline)

1.4 การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก(Conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ของ Anderson (2001) คือ

- 1.4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change)
- 1.4.2 การสร้างวิสัยทัศน์,พันธะสัญญา, และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity)
- 1.4.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ(Assess the Situation to determine Design Requirements)
- 1.4.4 ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์(Design the Desired state)
- 1.4.5 วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact)
- 1.4.6 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ(Plan and Organize for implementation)
- 1.4.7 ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change)
- 1.4.8 เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and integrate the New State)
- 1.4.9 เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

1.5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) เน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1.5.1 สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with learning clinics)
- 1.5.2 สนับสนุนการสอน,และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)
- 1.5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ใช้กรอบแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ตามแนวทางการกระจายอำนาจ ให้กับโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และ บริหารทั่วไป

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำกรอบแนวคิดของ Kouzes, J.M, and Posner,B.Z ,2007 ที่ประกอบด้วย 5 วิธีปฏิบัติ และ 10 พันธสัญญา คือ เป็นแบบอย่าง ,สร้างวิสัยทัศน์ร่วม, สร้างกระบวนการที่ท้าทาย ,เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และเสริมสร้างกำลังใจ นำมาประยุกต์ใช้ดังนี้

3.1 เป็นแบบอย่าง (Model the way)ประกอบด้วยพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 1. เสริมสร้างค่านิยมร่วม 2. ปฏิบัติตามค่านิยมร่วม

3.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared Vision) ประกอบด้วยพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 3.มองเห็นอนาคตที่ท้าทายและเป็นไปได้ 4. สร้างแรงบันดาลใจร่วม

3.3 สร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Challenge the Process) ประกอบด้วยพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 5.แสวงหาโอกาสโดยคิดริเริ่มและมองโลกกว้าง 6.ทดลองบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสร้างความสำเร็จและเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

3.4 เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล (Enable Others to Act) ประกอบด้วยพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 7.เสริมสร้างความร่วมมือโดยสร้างความเชื่อถือและสัมพันธภาพ 8.เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้อื่น โดยพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ

3.5 เสริมสร้างกำลังใจ (Encourage the Heart) ประกอบด้วยพันธสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 9.ยอมรับคุณค่าของผู้อื่นโดยการชื่นชม 10.ประกาศยกย่องคุณค่าและความสำเร็จโดยสร้างจิตวิญญาณชุมชนหรือหมู่คณะ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ เครื่องมือ แนวคิด ทฤษฎี ของหน่วยงานและนักวิชาการดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการสังเคราะห์องค์ประกอบ ขั้นตอนรายละเอียดของการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน ดังปรากฏในแผนภาพที่ 1

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ตามแนวคิดของ Anderson (2001) ประกอบด้วย
 5 องค์ประกอบ คือ

1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง(Breakthrough training) ซึ่งเน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด(Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน (Didactic)
2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) ซึ่งเน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
3. การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง(Building Change strategy) ซึ่งเน้นการพัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง
4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก(Conscious process design) ซึ่งเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ
5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) ซึ่งเน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด

(Anderson,2001)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
5 แนวปฏิบัติ (Practices)	10 พันธสัญญา (Commitment)
1. เป็นแบบอย่าง (Model the way)	1.เสริมสร้างค่านิยมร่วม 2. ปฏิบัติตามค่านิยมร่วม
2.สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared Vision)	3.มองเห็นอนาคตที่ท้าทายและเป็นไปได้ 4. สร้างแรงบันดาลใจร่วม
3.สร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Challenge the Process)	5.แสวงหาโอกาสโดยคิดริเริ่มและมองโลกกว้าง 6. ทดลองบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสร้างความสำเร็จและเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง
4.เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล (Enable Others to Act)	7.เสริมสร้างความร่วมมือโดยสร้างความเชื่อถือและสัมพันธภาพ 8.เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้อื่น โดยพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ
5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encourage the Heart)	9.ยอมรับคุณค่าของผู้อื่นโดยการชื่นชม 10.ประกาศยกย่องคุณค่าและความสำเร็จโดยสร้างจิตวิญญาณ ชุมชนหรือหมู่คณะ

การบริหารงานใน โรงเรียน

- 1.ด้านวิชาการ
- 2.ด้านงบประมาณ
- 3.ด้านบริหารบุคคล
- 4.ด้านบริหารทั่วไป

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตในการวิจัย

1. โรงเรียนที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550(โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 610 โรงเรียน
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ศึกษา ครอบคลุมขอบข่ายภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้านตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้ทราบถึงสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะได้รูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงฉบับร่าง

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบและประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะได้รูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ฉบับจริง

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

2. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การใช้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งประสิทธิภาพ

สูงสุด ตามแนวทางการบริหารในมิติต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Kouzes, J.M, and Posner,B.Z ,2007 ที่มี 5 แนวปฏิบัติ กับ 10 พันธกิจ ที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้คือ 5 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. การเป็นแบบอย่าง 2.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3.การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย 4.การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และ5. การเสริมสร้างกำลังใจ มี10 พันธกิจ ที่ต้องปฏิบัติ คือ 1.การสร้างค่านิยมร่วม 2. เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วม 3.การมองเห็นอนาคตที่ท้าทาย 4. การสร้างแรงบันดาลใจ5.เป็นผู้นำการพัฒนานวัตกรรม 6.เรียนรู้ความสำเร็จจาก ประสบการณ์ที่ท้าทาย 7.การสร้างสัมพันธภาพที่ดี 8.การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 9.คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 10.เสริมสร้างค่านิยมด้านความสำเร็จของกลุ่ม

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการใช้ทักษะความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1 ตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคลและ ด้านบริหารทั่วไป

4. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนผู้นำการการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1 โดยการใช้กระบวนการสร้างจิตสำนึกของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Conscious process Change Leader) ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

4.1 การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง(Breakthrough training) หมายถึง การจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1 โดยมุ่งเปลี่ยนหลักคิด(Mind-Set)จากโลกทัศน์เดิมมาสู่โลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential)

4.2 การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง(Change education) หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1โดยวิธีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

4.3 การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง(Building change strategy) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1 โดยใช้กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด

4.4 การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก(Conscious process design) หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1 โดยใช้กระบวนการสร้างจิตสำนึกการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารโรงเรียน 9

ระยะ คือ 1) การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์, พันธสัญญา, และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity) 3) ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to determine Design Requirements) 4) ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired state) 5) วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact) 6) วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for implementation) 7) ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change) 8) เฉลิมฉลองและรวมตัวกับสภาพใหม่ (Celebrate and integrate the New State) และ 9) เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

4.5 การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) หมายถึง เทคนิควิธีการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1 โดยเน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่าง (Model the way) หมายถึง การใช้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสร้างความน่าเชื่อถือ ความคาดหวัง ในพฤติกรรมเสริมสร้างและการปฏิบัติตามค่านิยมร่วม ในการทำงาน ของคณะครูในโรงเรียน

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared vision) หมายถึง การใช้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการมองเห็นสิ่งที่ควรให้เกิดขึ้นในอนาคตและมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันแบ่งปันความคิดร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Challenge the Process) หมายถึง การใช้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการคิดริเริ่มทดลองใช้นวัตกรรมและ แสวงหาและเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้กับคณะครูในโรงเรียน

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล (Enable Others to Act) หมายถึง การใช้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานในการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจต่อกัน

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเสริมสร้างกำลังใจ(Encourage the Heart) หมายถึง การใช้ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการส่งเสริมความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานร่วมกันและยอมรับคุณค่าในผลงานของคณะครู ในโรงเรียน

10. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการสร้างจิตสำนึกการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านค่านิยมร่วม ด้วยการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วม , การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย, การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลและ การเสริมสร้างกำลังใจ

11. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารและการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและ โปร่งใส เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาโดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการ เสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วม , การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย, การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลและ การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน

12. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยการสร้างจิตสำนึกการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักคุณธรรม โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านค่านิยมร่วม การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วม , การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย, การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลและ การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน

13. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยการออกแบบสร้างจิตสำนึกการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การประสานความร่วมมือเพื่ออำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านค่านิยมร่วม การเสริมสร้างวิสัยทัศน์ร่วม , การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย, การเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลและ การเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงาน

14. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างภาวะผู้นำด้วยการออกแบบการสร้างจิตสำนึกการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยส่งเสริม สนับสนุน การประสานความร่วมมือเพื่ออำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังจากการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
2. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน หรือนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
3. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียนได้ในทุกระดับ และผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ

การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัยและลำดับการนำเสนอเนื้อหาของรายงานการวิจัย โดยแบ่งเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ รายงานผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบและรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ก่อนนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษาวิจัย โดยเรียบเรียงและนำเสนอประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

- 1.1 แนวคิด ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
- 1.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
- 1.7 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
- 1.8 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management : SBM)

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.5 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษารูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

- 3.1 ความหมายและประเภทของรูปแบบ
- 3.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
- 3.3 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

- 3.4 การประเมินรูปแบบ
- 3.5 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร
- 3.6 การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

1.1 แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์(Globalization) การปรับตัวให้องค์กรและบุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงได้พยายามปรับเปลี่ยนให้องค์กรของตนเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับและถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ขององค์กร (strategy organization) อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มมูลค่า(value added) และสร้างคุณค่า (value creation) ตามเป้าประสงค์ (Targets) หรือวัตถุประสงค์(Objectives) ที่กำหนดไว้ และในการพัฒนาผู้บริหารของส่วนราชการต่าง จึงให้ความสำคัญของการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะต้องเกิดขึ้นอย่างไร และมีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จขององค์กร มีความมุ่งมั่นและเกิดมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง และได้พยายามสร้างเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อช่วยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม ได้รับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนและปรับตัวได้อย่างถูกต้อง เกิดความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และในการเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมมีปัจจัยสำคัญ ที่เข้ามามีส่วนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินการไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับนั้น ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มพัฒนาระบบราชการ, สำนักงานนายกรัฐมนตรี(2550)กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)ว่าหมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้

สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ศุภชัย ยาวะประภาศ (2540 :4) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น การนำเอาองค์ประกอบของการบริหารงาน มาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นโดยมีการจัดการปัจจัยสำคัญ ในการดึงพลังจากบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติ รวมถึงการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการ ดำเนินงานอย่างเพียงพอ และใน

สารานุกรม วิกิพีเดีย (Wikipedia Encyclopedia) ได้ให้ความหมายของ การบริหารการ เปลี่ยนแปลงว่า เป็นวิธีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของบุคคล ทีมงาน และองค์กร จากสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ไปสู่ สภาพของอนาคต

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการบริหารจัดการองค์กรด้วยการนำเอาเทคนิค นวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเพื่อพัฒนาให้องค์กรนั้น สามารถดำรงอยู่และพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

1.3 ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

สมบัติ นพรัก (2550) กล่าวถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงว่าสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ในกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และสภาวะธุรกิจไร้พรมแดน ในปัจจุบันนี้ เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงพร้อมกัน 3 ด้าน คือ

1. ด้านเทคโนโลยี (Technology)

2. ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

3. ด้านการเมือง (Politics) และผลจากการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อ สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร ได้แก่ สังคม ตลาดแรงงาน การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ทรัพยากรการบริหาร (คน เงิน วัสดุ และการจัดการ) ปรัชญา โครงสร้างองค์กร ฯลฯ ดังนั้น ทุกคน ทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวเนื่องจาก Change is always with us. การปรับตัวดังกล่าวคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีความสามารถ นอกจากนี้จะต้องมีสมรรถนะ (Competency) ที่สะท้อนถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) แลอุปนิสัย (Trait) ของผู้นำแล้ว

วันชัย มีชาติ(2548 :301-303) กล่าวถึงปัจจัยที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มีอยู่ด้วยกัน 8 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของแรงงาน (The Changing nature of the work force) เป็นการเปลี่ยนแปลงของแรงงานที่ทางานทำ ที่อาจส่งผลกระทบต่อแนวทางการบริหารองค์กร
 2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) พัฒนาการของเทคโนโลยีทำให้ความต้องการด้านแรงงานมนุษย์น้อยลง หรือมีความต้องการแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับเปลี่ยนด้านต่าง ๆ
 3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือแนวโน้มทางสังคม (Social Trend) สภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมก็เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์กร
 4. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ (Economic Shocks) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่รุนแรง เช่น วิกฤติราคาน้ำมัน วิกฤติเศรษฐกิจตกต่ำ ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร
 5. การเมืองโลก (World Politics) สภาพการเมืองของโลกที่เปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วย เช่น การล่มสลายของของค่ายสังคมนิยม
 6. การแข่งขัน (Competition) สภาพการแข่งขันในปัจจุบันที่มากขึ้นโดยเฉพาะในภาคเอกชน ย่อมส่งผลกระทบต่อมาถึงภาครัฐการ เพราะภาครัฐการก็พยายามกระตุ้นให้เกิดแนวความคิดในการแข่งขันเช่นเดียวกับเอกชน ดังนั้นการแข่งขันจึงส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทั้งภาครัฐและเอกชน
 7. การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในการจัดการ แนวความคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรนำความคิดเหล่านี้มาใช้ ก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น
 8. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของบุคคลในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแรงผลักดันจากภายในองค์กรเอง เมื่อเห็นว่าองค์กรมีปัญหาที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547: 298 – 299) ได้สรุปสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังหัวข้อต่อไปนี้
1. ต้องการให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ เนื่องสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง
 2. ต้องการเจริญเติบโต องค์กรทุกองค์กรต้องการเจริญเติบโต และต้องการขยายตัว เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพมีความสามารถในการแข่งขัน
 3. มีการเปลี่ยนผู้บริหาร เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร นโยบายก็ย่อมเปลี่ยนไป แผนงานวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน ก็ย่อมส่งผลต่อการปรับโครงสร้าง ระบบงาน

ซึ่งศุภชัย ยาวะประภาศ(2549) กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มีปัจจัย 3 อย่างคือ 1.การมีผู้นำที่เข้มแข็ง ตั้งใจจริง 2.บุคลากรมีศักยภาพ และ 3. ชุมชนเอาใจใส่องค์ความรู้เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันให้มีการปรับปรุงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานนั้นมีสาเหตุ 2 แหล่ง คือ สาเหตุจากภายนอก และสาเหตุจากภายในหน่วยงาน ในฐานะที่หน่วยงานย่อย ย่อมมีความสัมพันธ์กับสังคม เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไป หน่วยงานจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบไปด้วย และเพื่อเป็นการรักษาหน่วยงานให้สามารถอยู่รอด หน่วยงานจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็ย่อมจะมีผลกระทบทั้งบุคคลภายในและภายนอกอย่างกว้างขวาง แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถแยกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง

การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ นั้น มีปัจจัยสำคัญหลาย ๆ อย่างที่มีส่วนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกขององค์กรเอง ล้วนแล้วแต่มีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาให้มีความยั่งยืนต่อไป

1.4 รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

วันชัย มีชาติ (2548 :304-307) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ โดยเฉพาะองค์กรที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา(Dynamic) โดยมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลง 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolution Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป การเปลี่ยนรูปแบบนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสมดุลขององค์กร อาจส่งผลกระทบต่อในบางส่วน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงยังคงธรรมชาติเดิมขององค์กรไว้
2. การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงชนิดถอนรากถอนโคน ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาจุดสมดุลใหม่ขององค์กร โดยมีการสร้างโครงสร้างองค์กรใหม่ ๆ ขึ้นมาในองค์กร
3. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เป็นไปตามแบบแผนหรือทิศทางที่องค์กรได้วางไว้ โดยพิจารณาจากความต้องการขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้มักจะกระทำในรูปของการพัฒนาองค์กร (Organization development) จากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร สามารถสรุปเป็นตารางได้ดัง ตารางที่ 1 นี้

ตารางที่ 1 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีแผน	การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน
การเปลี่ยนแปลงภายใน	การเปลี่ยนแปลงผลผลิต, บริการ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร	การเปลี่ยนแปลงพนักงาน การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงาน
การเปลี่ยนแปลงภายนอก	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของระบบ ข้อมูลข่าวสาร และการติดต่อสื่อสาร	การควบคุมจากหน่วยงานของรัฐ การแข่งขันกับภายนอก

ที่มา: วันชัย มีชาติ (2548) . พฤติกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ.กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ(2547:298 – 299) ได้แบ่งรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบตอบสนอง (Reactive Change) เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ละน้อย ค่อยเป็นค่อยไป เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงมีวัฒนาการของวันชัย มีชาติ ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาแบบไม่ฉุกเฉินหลายอย่าง

2. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน(Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนดำเนินการมาเป็นลำดับภายใต้การไตร่ตรองคาดการณ์ในอนาคต เพื่อต้องการให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบหรือประเภทของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นแบ่งได้ 2 ประเภทคือการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนมีเป้าหมายชัดเจนในการ

เปลี่ยนแปลงองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผน เกิดขึ้นโดยเร่งด่วนเพื่อต้องการแก้ไขปัญหา หรือเพื่อสนองต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น ไม่มีการวางแผนเป็นขั้นตอน

1.5 กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Process of Change)

การเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เคิร์ท เลวิน (Kurt Zadek Lewin อ้างถึงใน Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2003) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) ตามลำดับ ดังนี้

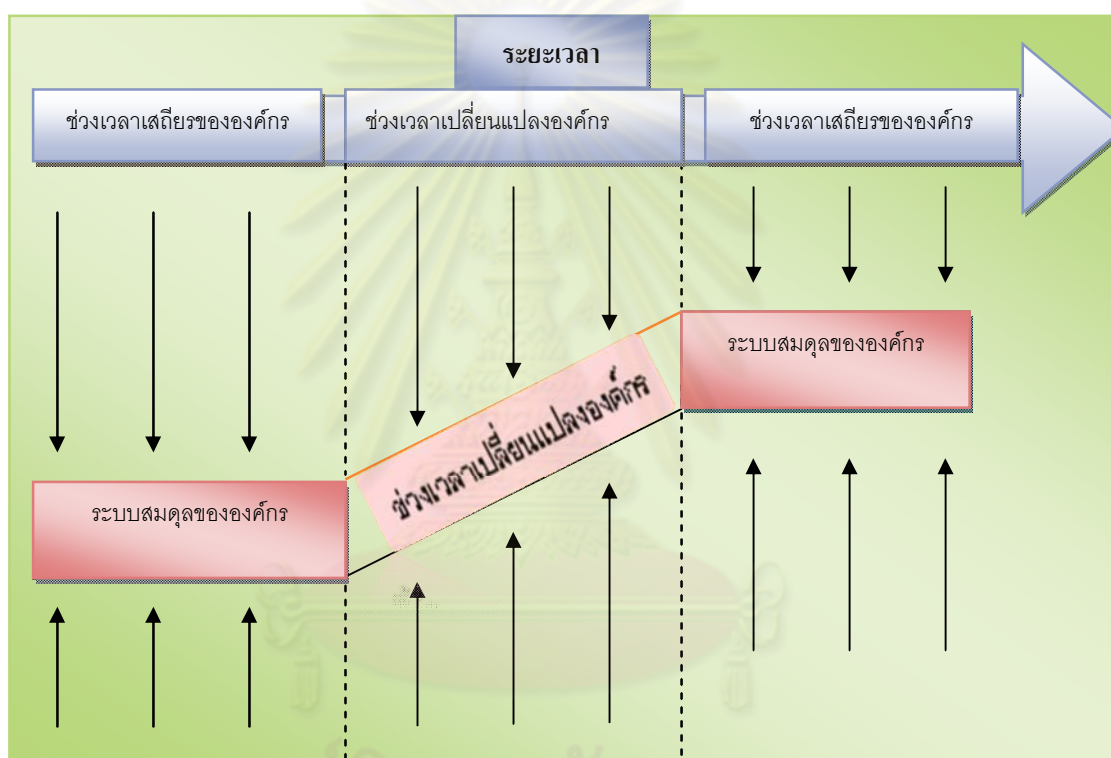
1.5.1 ระยะยอมรับความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์เดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน เทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิผล พนักงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการชุมนุมประท้วงอย่างรุนแรงของพนักงาน หรือยอดตัวเลขการขายสินค้าตกลง หรือบางครั้งมีการยอมรับถึงความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยได้ข้อมูลมากจากการสำรวจทัศนคติของลูกค้ พนักงานหรือดูจากบัญชีการเงินของบริษัท เพื่อใช้ในการคาดเหตุการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนเกิดภาวะวิกฤต

1.5.2 ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ สู่อำนาจปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบางอย่างสามารถทำได้ทันทีโดยไม่ต้องมีแผนงานก็ได้ เช่น การจัดฝึกอบรม ทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาพนักงานเพราะเกี่ยวข้องกับคนไม่กี่คน แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูประบบหรือองค์กรใหม่ การปรับนโยบายจากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจสู่ระดับล่าง ก็มีความจำเป็นต้องมีแผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ

1.5.3 ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) กล่าวคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งได้มีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของพนักงานหรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาก็คือ การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นมีประสิทธิผลหรือไม่ และขั้นตอนต่อไปที่จะต้องเปลี่ยนแปลงต่อไปเป็นอย่างไร แนวคิดในการบริหารปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

(Learning organization) เพื่อกระตุ้นคนในองค์กรให้มีนิสัยการเรียนรู้ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ นอกจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอน ให้เกิดความสำเร็จ

แผนภาพที่ 2 การวิเคราะห์พลังสนาม (แสดงความไม่สมดุลของแรงสนามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะสมดุล)



ที่มา : Owen, G. Robert.(1991). *Organizational Behavior in Education*. 4th.New Jersey: Prentice-Hall,Inc. p.232)

ผู้บริหารขององค์กรจะต้องวิเคราะห์เมื่อจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดใด อยู่เสมอนั้นคือการวิเคราะห์พลังสนาม (Force-field analysis) ซึ่ง Kurt Lewin (อ้างถึงใน Robert G.Owen, 1991: 231-232) ได้กล่าวถึงพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงตามการวิเคราะห์พลังสนามที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ขั้นตอน ที่จะไปเพิ่มพลังอำนาจ กล่าวถึงความคิดที่จะบังคับอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เป็นความจำเป็นอันดับแรกที่จะหยุดสภาพคงที่ของพลังสนามซึ่งไม่เกิดผลใดใดต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในขั้นแรกจำเป็นต้องขับเคลื่อนองค์กร

ไปสู่วิธีการใหม่ ซึ่งเมื่อก้าวถึงการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะเป็นกระบวนการที่มีระยะเวลาของเกี่ยวข้องกับ Fullan(2001) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 ระยะ คือ

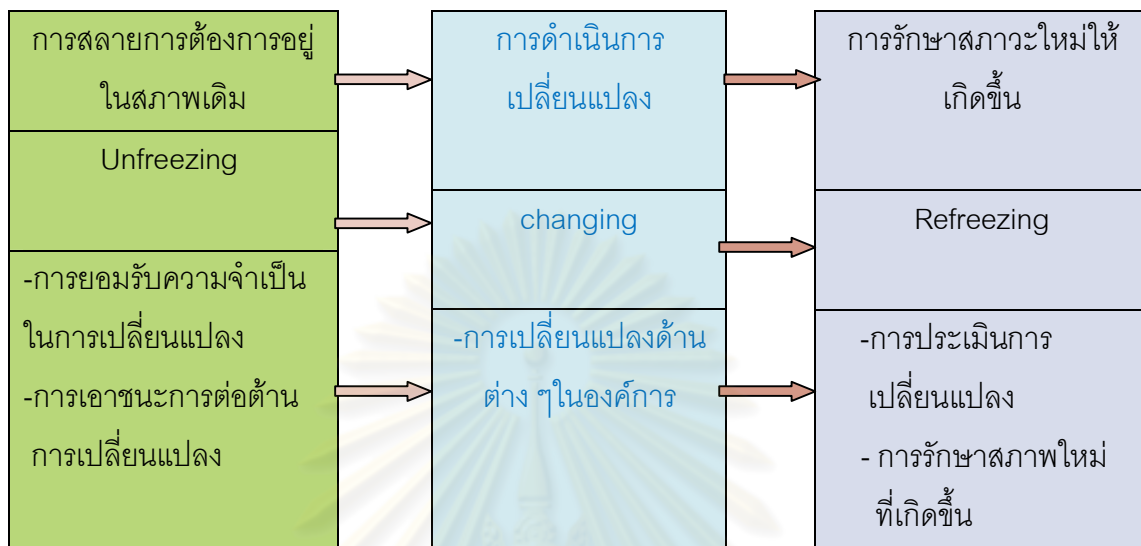
1. ระยะเริ่มแรก(Initiation)เป็นขั้นต้นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและรวมถึงการตัดสินใจการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเริ่มดำเนินการ
2. ระยะการประยุกต์ใช้ (Implementation) เป็นขั้นของการสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการดำเนินการการเปลี่ยนแปลง หรือใช้นวัตกรรมในองค์การ ระยะนี้จะเกี่ยวข้องกับความพยายามให้มีประสพการณ์ในการใช้การปฏิรูป เพื่อสู่การปฏิวัติใหม่
3. ระยะเวลาการดำเนินการต่อเนื่อง (Continuation) ระยะนี้จะเป็นการสร้างความร่วมมือ และความพยายามให้การใช้นวัตกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นกิจวัตรขององค์การซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2548: 312 -313) ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การคลายความต้อการที่จะอยู่ในสภาวะเดิม (Unfreezing the status Quo)เป็นกระบวนการที่ต้อการคลายความต้อการของบุคคลที่จะอยู่ในสภาวะเดิม ที่คุ้นเคย และไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้เป็นการสลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing)เป็นขั้นตอนที่องค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ต้อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีที่หลากหลายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นการออกกฎ ระเบียบเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีแผนในการเปลี่ยนแปลงและนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 3 การรักษาสภาวะใหม่หลังจากการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นการรักษาสภาพหลังจากที่องค์การได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ให้อยู่กับองค์การต่อไป ถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลงโดยใช้ O.D: Organization Development) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินต่อเทคนิค / วิธีการในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การจะเป็นกระบวนการดังตัวอย่างต่อไปนี้

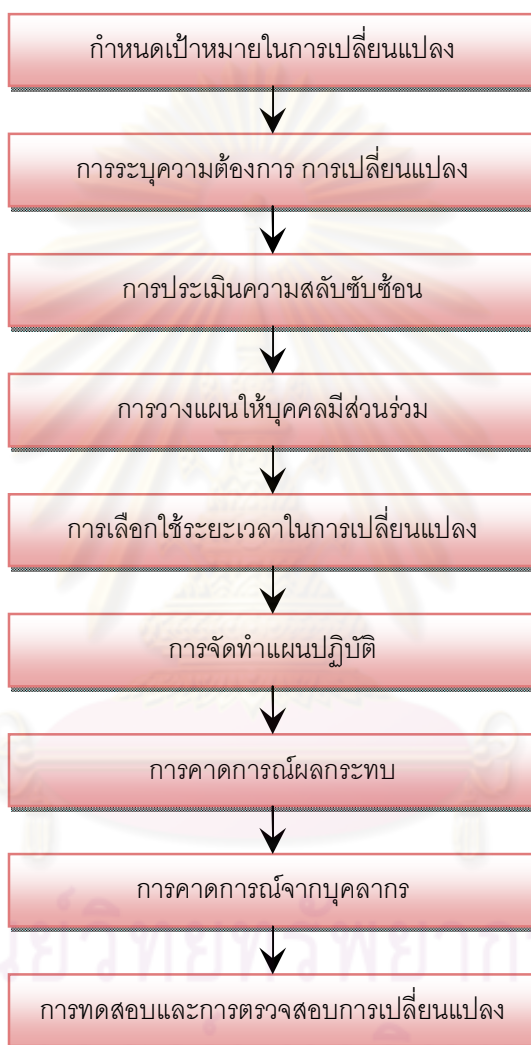
แผนภาพที่ 3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ



ที่มา: Robert VeCehio.(อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ , 2548 :314)

รายละเอียดขั้นตอนในกระบวนการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด สามารถสรุปได้ดัง
แผนภูมิที่ 4

แผนภาพที่ 4 แสดงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง



ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาษ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง.มปป. เว็บไซต์อ้างอิง:[http://WWW.](http://WWW.Advisor.anamai.moph.go.th)

[Advisor.anamai.moph.go.th.](http://WWW.Advisor.anamai.moph.go.th)

ขั้นตอนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

- 1) การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง
- 2) การระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง
- 3) การเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น
- 4) การประเมินความสลับซับซ้อน
- 5) การวางแผนให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม
- 6) การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง
- 7) การจัดทำ แผนปฏิบัติ
- 8) การคาดการณ์ผลกระทบ
- 9) การคาดการณ์การต่อต้านจากบุคลากร และ
- 10) การทดสอบ และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง

แผนการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดเป้า(Focus on Goals) ในขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรว่าจะเดินไปสู่จุดหมายใดความต้องการจะถูกแปรเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร และดำเนินการแยกย่อยมาเป็นภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้สามารถเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน

2. การระบุความต้องการเปลี่ยนแปลง (Identifying the Demand for Change) เพื่อให้ได้มาซึ่งเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่อยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของผู้รับบริการและบุคลากรในหน่วยงาน

3. เลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Selecting Essential Change) การเลือกว่าหน่วยงานจะเปลี่ยนแปลงในส่วนใด เพื่อจำกัดปริมาณการเปลี่ยนแปลงให้มากจนเกินไป ควรเลือกเปลี่ยนแปลงที่เห็นว่าจำเป็น

4. การประเมินความสลับซับซ้อน ต้องการจะเปลี่ยนแปลงในงานใด ก็ต้องประเมินในงานนั้น เพื่อให้เห็นภาพของงานทั้งหมดที่จะต้องดำเนินการ

5. การวางแผนดึงบุคลากรให้เข้ามามีส่วนร่วม (Planning Way to Involve People) หน่วยงานต้องวางแผนในด้านของบุคลากรที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับกับการเปลี่ยนแปลงยิ่งบุคลากรเข้าร่วมมากเท่าใดก็ยิ่งดี เพราะจะเป็นการสร้างทีมงานที่มีแนวปฏิบัติที่หลากหลาย

6. การเลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง (Choosing a Time scale) เมื่อเตรียมบุคคลแล้ว จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดช่วงเวลา สำหรับดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เห็นจุดสิ้นสุดของโครงการ

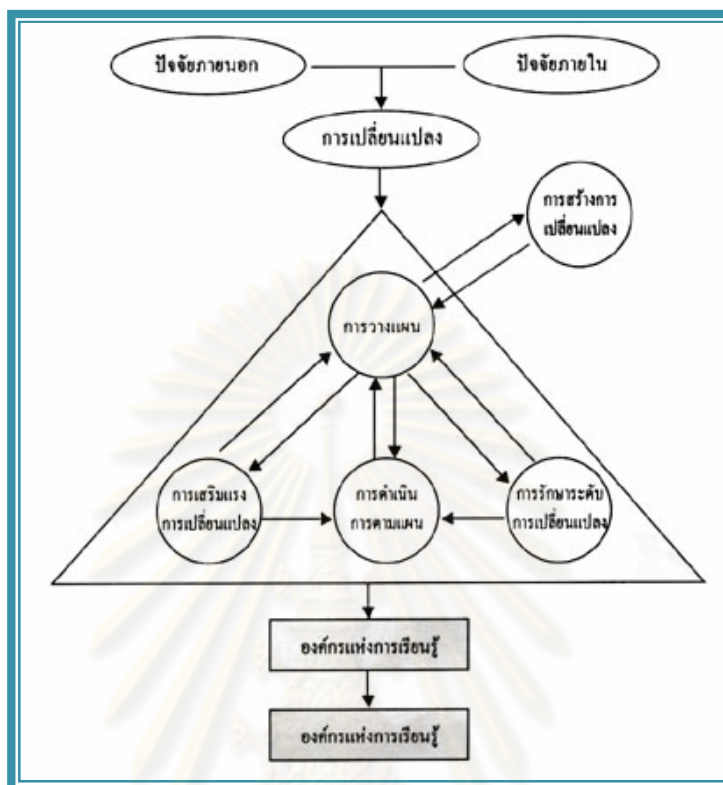
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Making an Action Plan) หน่วยงานจะต้องทำแผนปฏิบัติการเพื่อผสมผสาน งานและคนและเวลาให้เหมาะสม

8. การคาดการณ์ผลกระทบ (Anticipating Effects) เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการครบถ้วนแล้ว หน่วยงานก็ต้องมีการคาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

9. การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Anticipating Resistance to change) นอกจากการคาดการณ์ผลกระทบแล้ว การคาดการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมี ความสำคัญอีกประเด็นหนึ่ง

10. การทดสอบและการตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง (Testing and Checking Plan) หน่วยงานควรมีการทดสอบและตรวจสอบแผนปฏิบัติการ เพื่อตรวจสอบสมรรถนะของแผน เพื่อลดอง ดำเนินการในสภาวะการณ์จริง แผนการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการทดสอบแล้ว จะสามารถสร้างความ มั่นใจของบุคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

แผนภาพที่ 5 แสดงกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาษ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง.มปป. เว็บไซต์
อ้างอิง: <http://WWW.Advisor.anamai.moph.go.th>.

Micael Fullan (2004) ได้นำเสนอ กระบวนการเปลี่ยนแปลง(Change Know ledge Drivers) กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ 8 แรงผลักดัน ประกอบด้วย

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม
2. สร้างศักยภาพ
3. สร้างความเข้าใจ
4. พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้
5. การประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้
6. เน้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
7. สนับสนุนสร้างความชัดเจน
8. เสริมสร้างการพัฒนา Tri Level ได้แก่ ระดับโรงเรียนชุมชน ระดับ

จังหวัด ระดับประเทศ

แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง



ที่มา: Michael Fullan. (2004) :The Development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization, p.6.

Fullan (2004 :5-6) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่มีปัจจัยสำคัญหลัก ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ โดยได้กำหนดปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกในขณะนี้ และกระทรวงศึกษาธิการนำมาปรับใช้ในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทย ในปัจจุบัน ซึ่งได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบในการดำเนินการจัดฝึกอบรมพัฒนา ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา(The Development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากเอกสาร ฉบับภาษาอังกฤษของ Fullan (2004) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่น่าสนใจ และทันสมัยเหมาะสมกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของประเทศไทยโดยจะขอเสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง(Change Knowledge Drivers)

Fullan (2004:7-15) กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบไปด้วยแรงผลักดันและแรงหนุน(Pressure and Support) มาช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้มี

ประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน (Foundation Drivers)

การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม(Engaging People's Moral Purpose)

1.2 การสร้างศักยภาพ(Capacity Building)

1.3 ความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process)

2. ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้(Enabling Drivers)

2.1 การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้(Developing Cultures of Learning)

2.2 การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล(Developing Cultures of Evaluation)

2.3 การเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง(Focusing on Leadership for Change)

2.4 การสนับสนุนสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์(Fostering Coherence Making)

2.5 การยกระดับเพื่อการพัฒนาใน 3 ระดับ (Tri-Level Development)

Fullan (2004:7-15) ได้สรุปเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืนว่าพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนนั้นมุ่งเน้นไปที่มุมมองที่เกี่ยวข้องกันใน 3 ระดับคือ ระดับโรงเรียน ระดับ เขตพื้นที่ และ ระดับประเทศ เป็นสำคัญ โดยได้กำหนดไว้เป็นแนวทาง 8 ประการสำหรับผู้นำที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนดังนี้

1. เป้าหมายที่มีคุณธรรม เป็นจุดเชื่อมระหว่างแนวคิดทางระบบและความยั่งยืน หลักการสำคัญของเป้าหมายทางคุณธรรม คือการยกระดับการศึกษาของนักเรียนและลดช่องว่าง

2. มีพื้นฐานที่ถูกต้อง พื้นฐานเหล่านี้คือ การให้การศึกษาด้านการอ่านเขียนและคำนวณในโรงเรียนระดับประถมและมัธยมศึกษา หมายถึงการ ยกระดับและลดช่องว่างจนกว่าจะได้มาตรฐานระดับสากลเท่าที่จะเป็นไปได้

3. สื่อสารด้วยภาพรวมโดยให้โอกาสในการมีส่วนร่วมแนะนำสำหรับผู้นำในระบบ คือ การสื่อสารและการสื่อสารเพียงข้อความที่เขียนออกไปนั้นยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องให้มีการปฏิสัมพันธ์อย่างมากด้วย จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะพัฒนาและขัดเกลาสารที่สื่อ ออกไป ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

4. ความรับผิดชอบอันชาญฉลาด การนำข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนมาใช้ เป็น แผนพัฒนาการเรียนการสอนโดยตรง

5. การจูงใจให้เกิดความร่วมมือและเสริมสร้างความสามารถ การสร้างศักยภาพในด้านข้างเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับของโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่ ผู้นำในระบบสามารถแสดงออกถึงความคาดหวังให้การเรียนรู้ในระดับมืออาชีพระหว่างองค์กรด้วยตนเองมีคุณค่าอย่างยิ่ง การสร้างศักยภาพในด้านข้าง จะได้ผลดีเมื่อมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีเครื่องมือในการตรวจสอบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จุดสำคัญคือต้องไม่ไปบังคับให้เกิดความร่วมมือกัน แต่สร้างสิ่งจูงใจเพื่อเป็นรางวัลขึ้นแทน

6. อิทธิพลของความเป็นผู้นำในระยะยาว ผู้ที่มีอิทธิพลที่สุดในการชักนำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในระบบนั้นคือ ผู้นำ-ผู้นำในทุกระดับ ผู้ที่นำมาซึ่งผลสำเร็จ โดยพัฒนาที่ตัวบุคคลและเปลี่ยนแปลงระบบไปพร้อมๆ กัน

7. ความรับผิดชอบและศักยภาพนั้น จะพัฒนาไปด้วยกัน สิ่งควรทำก็คือ การคิดวิเคราะห์ให้ดีก่อนที่จะน่านโยบายใหม่ออกใช้

8. ส่งผลการลงทุนด้านการศึกษา ประชาชนมีแนวโน้มที่จะต้องการให้มีการลงทุนมากขึ้นในภาคการศึกษา เนื่องจากของประชาชน มีความเข้าใจว่าการศึกษาที่ดีขึ้น หมายถึงความเจริญและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของทุกคนอาจจะไม่ได้แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนในระยะสั้น แต่ทิศทางที่เห็นได้ชัด นั่นคือการทำงานอย่างฉลาดขึ้นไม่ใช้แค่หนักขึ้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนโดยเกี่ยวข้องกับผู้นำในแต่ละระดับ ตั้งแต่ โรงเรียน เขตพื้นที่ และระดับชาติ ต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน อันจะส่งผลสำคัญต่อคุณภาพของนักเรียนที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายที่มีความสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษา

1.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

ในสภาวะการสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วต่อเนื่องและสม่าเสมอขึ้นทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัว พัฒนาให้เข้มแข็งอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับองค์การทางการศึกษาของไทย จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสังคม เป็นผลให้ประเทศไทย มีการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยกำหนดเป็นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)พ.ศ. 2545 เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากนับแต่มีการปฏิรูปการศึกษา

ใน มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและ การบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง กล่าวคือสถานศึกษา จะมีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่สนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและชุมชนโดยรอบภายใต้กรอบนโยบายและแผน ที่กระทรวงศึกษาธิการและเขตพื้นที่การศึกษากำหนด โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดที่จะเกิดกับ ผู้เรียน โดยใช้การบริหารจัดการศึกษาที่โรงเรียนเป็นฐาน (School Based -Management) ซึ่งจัดว่า เป็นนวัตกรรมทางการบริหารรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจในการปฏิรูปการศึกษา ในยุคการเปลี่ยนแปลงใน หลาย ๆ ประเทศทั่วโลกรวมทั้งประเทศไทยด้วยหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานหรือ SBM นั้น อยู่ที่การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการศึกษา โดยกระจายอำนาจให้ สถานศึกษารับผิดชอบดำเนินการเองโดย สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ซึ่ง ปัญญา แก้วกียูร (2545) ได้ นำเสนอไว้ ดังนี้

1. การบริหารงานด้านวิชาการ งานด้านวิชาการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาโดย การบริหารงานด้านวิชาการในรูปแบบใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงคือ สถานศึกษามีโอกาสในการตัดสินใจ มากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องต้องรู้และเข้าใจกรอบแนวคิด ของหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี สามารถนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ

2. การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา มีรูปแบบการบริหารแบบองค์คณะบุคคลทุกระดับ มี คณะกรรมการสรรหา การบริหารงานบุคคล กระบวนการพัฒนา การส่งเสริมขวัญกำลังใจ โดยยึดหลัก ความสามารถ(Competence) หลักความเสมอภาค (Equality)หลักความมั่นคง(Security) และหลัก ความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

3. การบริหารงบประมาณ กระบวนการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงไป โดยสถานศึกษามีอิสระคล่องตัวในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร โดยจัดสรรผ่านด้านอุปสงค์ ของผู้เรียน (Demand side financing) ตามแนวทางการจัดการศึกษาที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด แทน การจัดสรรงบประมาณในระบบเดิม

4. การบริหารทั่วไป สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เกิดความคล่องตัวสามารถ ดำเนินกิจกรรมนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำแนวคิดการพัฒนาการบริหาร สถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 มีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้สถานศึกษาที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัวสามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารการศึกษาจะมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการการศึกษาในรูปแบบใหม่ ต้องมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย ในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องแสดงบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเน้นการประสานงาน สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษามากกว่า การตัดสินใจหรือการสั่งการในรูปแบบการบริหารงานแบบเดิม มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ที่จะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ยั่งยืนและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และตอบสนองแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสร้างองค์ความรู้ใหม่ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน อันเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สรุป การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อคุณภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย เข้ามามีบทบาทมีส่วนร่วมในการบริหาร

จากความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานนั้น สรุปได้ว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ในปัจจุบันนี้ ส่งผลให้สถานศึกษาต่าง ๆ พากันปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำสำคัญสูงสุดของโรงเรียนที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลง จึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change

Agent) สร้างแรงจูงใจ พัฒนาให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญสูงสุดของโรงเรียน

1.7 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 อย่าง คือ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก และ 2) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกมีมาก และมักจะเป็นส่วนสำคัญต่อผลกระทบมากมายต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และต่อการบริหารการศึกษา อิทธิพลจากปัจจัยภายนอกอย่างกว้าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความเจริญทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของระบบงาน นโยบาย การบริหาร คน และงบประมาณของสถานศึกษานั้น ๆ เอง เป็นต้น ก่อนอื่นผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น อาจเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายนอกและภายใน และล้วนมีส่วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นที่แน่นอนว่าไม่ว่าทางใด ก็ทางหนึ่งในที่สุดแล้วก็จะต้องมีผลกระทบต่อตัวนักเรียนซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการจัดการศึกษานั้นเอง(วีรวุฒิ ฤทธิวัฒน์ , 2548)

ในด้านปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาแบ่งได้เป็นปัจจัยใหญ่ ๆ 5 เรื่อง คือ 1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ 2) ปัจจัยทางสังคม 3) ปัจจัยทางการเมือง 4) ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ และ 5) ปัจจัยทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่อาจกล่าวได้ว่าปัจจัยภายนอกนับว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลสูงต่อองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกนี้บางอย่างมีผลเป็นการบีบคั้นต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง วีรวุฒิ ฤทธิวัฒน์ (2548) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้นสามารถ แบ่งได้เป็นปัจจัยใหญ่ ๆ 5 ปัจจัย คือ

1. อิทธิพลทางเศรษฐกิจ
2. อิทธิพลทางสังคม
3. อิทธิพลทางการเมือง
4. อิทธิพลทางสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ
5. อิทธิพลทางเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่

โดยที่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก จะมีอิทธิพลต่อโรงเรียนอย่างมาก เช่นใน ด้านงบประมาณในการบริหารจัดการตามโครงการก่อสร้างอาคาร หรือสิ่งก่อสร้างในโรงเรียนย่อม มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร เพราะจะทำให้โครงการพัฒนาวิชาการต่าง ๆ อาจจะต้องถูกรับไป หรือการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี วิทยาการสมัยใหม่ก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนมากเช่นกัน

สรุปได้ว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษานั้นมีทั้งปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ล้วนแต่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

1.8 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

ในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยยุคปัจจุบัน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา39 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ตามเจตนารมณ์ ของการปฏิรูป การศึกษา พร้อมทั้งได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้เกิดความอิสระคล่องตัว สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็วถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหาร และการจัดการศึกษาจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมโดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้นทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ที่เป็นรูปแบบใหม่ โดยการนำแนวคิดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School Based Management) ที่เน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์คณะบุคคล คือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม(Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่คอยให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาของชาติ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้สูงขึ้น โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนมาเอื้ออำนวยให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานในโรงเรียนทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะในด้านวิชาการ ซึ่งจัดเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นจัดว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้อำนาจกับโรงเรียนในการบริหารให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นเพื่อเป้าหมายสำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพพัฒนาผู้เรียน

ซึ่ง Neal, 1991:7 อ้างถึงในประสิทธิ์ เชี่ยวศรี, 2544:13 – 14) ได้กำหนดคุณสมบัติของโรงเรียนที่พึงประสงค์ 8 ประการ คือ

1. เป้าหมายของโรงเรียน ต้องมีความชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
2. ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานอย่างเหมาะสม
3. ครูต้องเป็นครูมืออาชีพ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีรูปแบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่น ไม่เน้นการควบคุมอย่างเคร่งครัดเพื่อการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของครู
5. ให้สมาชิกหรือผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกฝ่ายเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
6. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
7. มีความสามารถในการแข่งขัน โดยให้โรงเรียนต้องพัฒนาตัวเองเพื่อการแข่งขันกับโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน
8. โรงเรียนเป็นทางเลือกของนักเรียน การให้นักเรียนมีโอกาสเลือกโรงเรียนจัดว่าเป็นโอกาสที่โรงเรียนจะได้แข่งขันกันในด้านคุณภาพ

ดังนั้นในการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดการคล่องตัวมีประสิทธิภาพในภาพรวมย่อมก่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อผลลัพธ์คือ ผู้เรียนที่จะสามารถยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นตามไปด้วย

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือภาษาอังกฤษ เรียกว่า School Based Management(SBM) เริ่มใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรกสำหรับศัพท์บัญญัติในภาษาไทยพบว่า มีการใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน โดยมีการทำวิจัยเรื่อง การกระจาย

อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในปี 2541 (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคนอื่น ๆ, 2541: 95) และต่อมาภายหลัง นิยมใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” จากการศึกษาวิจัย แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ในปี พ.ศ. 2543 (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 175)

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : ข – ค) ได้กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการปรับปรุงการศึกษา โดยการเปลี่ยนอำนาจหน้าที่การตัดสินใจในการบริหาร จากส่วนกลางลงไปยังโรงเรียน โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการใช้อำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคคล และวิชาการ เพื่อสนองความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

Kathleen Cotton (2001, อ้างถึงใน อรพรรณ พรสีมา, 2546 : 7) ได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระยะเวลา 15 ปี ในช่วงปี ค.ศ. 1980 – 1995 และได้สรุปลักษณะของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบหนึ่ง
2. กระบวนการและวิธีการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียนแตกต่างไปจากเดิม
3. กระจายอำนาจจากรัฐบาล และเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา
4. มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษา
5. เชื่อว่าโรงเรียนเป็นจุดศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง จึงควรได้รับมอบอำนาจหรือ

กระจายอำนาจให้เป็นผู้ตัดสินใจในการบริหารจัดการ

Cheng, Yin Cheong .(1966 :44 ,อ้างถึงใน บุญมี เณรยอด, 2546 :8) กล่าวถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การรวมตัวของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากความหมาย ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง รูปแบบหรือวิธีการบริหารจัดการที่ถ่ายโอนอำนาจหน้าที่จากหน่วยงานส่วนกลางให้กับโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาในท้องถิ่นนั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นและเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงต่อผู้เรียน

กรอบภารกิจของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตามหลักการของกฎหมายนั้นได้มีจุดมุ่งหมายที่กระจายอำนาจให้กับสถานศึกษาได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยกระจายอำนาจในกรอบของงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการบริหารงานของสถานศึกษา อันประกอบด้วยภาระงาน 4 ด้าน คือ วิชาการ ,งบประมาณ,บริหารงานบุคคล และ บริหารทั่วไป แต่กฎหมายไม่ได้ลงในรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละด้านของสถานศึกษา

1. **งานวิชาการ** มีขอบข่ายภารกิจที่ของสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ได้แก่ (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน (4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (5) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพเพื่อการศึกษาและ (8) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน(9) การนิเทศการศึกษา (10) การแนะแนวการศึกษา (11)การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น (12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์

2. **การบริหารงานงบประมาณ** มีขอบข่ายภารกิจที่ของสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ได้แก่ (1) การจัดตั้งงบประมาณ (2) การจัดสรรงบประมาณ (3) การตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (5) การบริหารการเงิน (6) การบริหารบัญชี (7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. **การบริหารงานบุคคล** มีขอบข่ายภารกิจที่ของสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ได้แก่ (1) การวางแผนอัตรากำลังคน (2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (4)การเลื่อนขั้นเงินเดือน (5) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (6) การลาศึกษาต่อ (7)การประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ (9) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (10) การส่งเสริมวินัยข้าราชการ (11) การดำเนินการทางวินัย (12) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (13) การขอรับใบอนุญาตและใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (14)งานทะเบียนประวัติ (15)งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4. **การบริหารทั่วไป** มีขอบข่ายภารกิจที่ของสถานศึกษาต้องปฏิบัติ ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การวางแผนการศึกษา (4) การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา(8) การดำเนินงานธุรการ การเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ (9)การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

(10) การจัดทำสำเนาโน้ตผู้เรียน (11) การรับผู้เรียน (12) การประสานงานการจัดการศึกษา (13) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (14) การทำศนศึกษา (15) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน นักศึกษา (16) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (17) การส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา (18) การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (19) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

จากการศึกษากรอบภารกิจของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง อันประกอบด้วยภาระงาน 4 ด้าน คือ วิชาการ ,งบประมาณ,บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ซึ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการบริหารตามกรอบภาระหน้าที่ ที่ได้รับการกระจายอำนาจ ซึ่งในแต่ละด้านมีภาระหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยิ่ง จึงเป็นหน้าที่และบทบาทที่สำคัญของสถานศึกษาในการบริหารจัดการ

แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้นำเสนอแนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความตระหนัก และดำเนินการดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร และทีมงานในโรงเรียนให้มีความเข้าใจเรื่องการกระจายอำนาจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจ
2. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาให้เข้าใจในหลักการและวิธีการของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่
3. ต้องการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการศึกษา สนับสนุนกิจกรรมการศึกษา การจัดทำหลักสูตร
4. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคล และมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า สมาคมครูผู้ปกครอง
5. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด
6. ให้ความสำคัญกับครูผู้สอนในการตัดสินใจหรือร่วมคิดในเรื่องการจัดการเรียนการสอน
7. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรงตามความเป็นจริง ซึ่งสอดคล้อง

กับ รั้งสรรค์ มณีเล็ก : 2550 ได้นำเสนอการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยกล่าวถึงมาตรฐานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไว้ดังนี้

- 1) โรงเรียนมีอิสระและศักยภาพในการบริหารจัดการด้านวิชาการ
 - 2) โรงเรียนมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคล
 - 3) โรงเรียนมีอิสระและอำนาจในการบริหารจัดการ การเงิน งบประมาณ
 - 4) โรงเรียนมีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป
 - 5) โรงเรียนบริหารโดยองค์คณะบุคคล
 - 6) โรงเรียนมีระบบและบริหารจัดการแบบเครือข่ายทั้งบุคคลองค์กรและเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
 - 7) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกระบวนการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
 - 8) โรงเรียนตอบสนองต่อผู้ปกครองและชุมชนในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนและการให้การศึกษาอบรมแก่ผู้ปกครอง ชุมชน
 - 9) ผู้บริหารมีการบริหารโดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดโดยยึดความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกฎหมายแห่งชาติ
 - 10) ผู้บริหารมีการบริหารอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ตามจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน
 - 11) ผู้บริหารมีระบบบริหารที่พร้อมรับการตรวจสอบ
 - 12) ผู้บริหารมีหลักการบริหารคุณภาพสถานศึกษา โดยมีการประกันคุณภาพภายในและภายนอกที่เป็นระบบครบวงจร และเป็นวัฒนธรรมองค์กร
 - 13) ผู้บริหารจัดให้มีการใช้ระบบสารสนเทศ ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
- สรุปได้ว่า จากแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันในทุกด้านเพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนการบริหารจัดการที่ได้รับการกระจายอำนาจมาจากส่วนกลาง เพื่อจุดมุ่งหมายปลายทางที่สำคัญคือ คุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญในการจัดการศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Approach)

ในปี 1980 นักวิจัยเกี่ยวกับการจัดการได้ให้ความสนใจกับรูปแบบของผู้นำที่ปฏิรูปและฟื้นฟูองค์การโดยเฉพาะ เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันเริ่มตระหนักถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อจะดำรงอยู่ได้ในภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นจากบริษัทต่างชาติ แนวคิดเริ่มต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นมาจากผลงานวิจัยภาวะผู้นำทางการเมืองของ James Mac Gregor Burns ที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันให้มีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในระดับที่สูงขึ้น (Yukl, 1994: 350) นอกจากนี้ Burns ยังได้เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ที่ผู้ตามได้รับการจูงใจโดยการตั้งดูดีในความสนใจส่วนตัวของผู้นำและแยกแยะความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองนี้ โดยปัจจัยด้านอิทธิพลที่มีพื้นฐานมาจากอำนาจตามหน้าที่ในระบบบริหาร (Bureaucratic Authority) ที่สนใจอำนาจตามตำแหน่งและความเคารพต่อกฎระเบียบประเพณี (Yukl, 1994: 376) ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bernard M. Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Burns มีเนื้อหาของทฤษฎีที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การและแยกแยะความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Yukl, 1994: 376)

ในปี ค.ศ. 1991 Bass และ Avolio (1994: 2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ซึ่งโมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : ออนไลน์) ได้สรุปเป็นรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คำว่า การเปลี่ยนแปลง คือการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น โดยผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ตามในองค์การในการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความพยายามในการทำงานที่สูงขึ้น กระตุ้นความสนใจให้เกิดทัศนคติในการทำงานจากมุมมองใหม่ สร้างการตระหนักถึงภารกิจหลักหรือวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ พัฒนาเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้มีศักยภาพและความสามารถในระดับที่สูงขึ้น และจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกิน

กว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะมีการกระทำมากกว่าการสร้างการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา แต่ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมในทางที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงขึ้นซึ่งเป็นผลมากจากการใช้องค์ประกอบทั้ง 4 ชนิด(Four I's) อันใดอันหนึ่งหรือมากกว่า (Bass & Avolio, 1994:3) ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมเชิงบารมี (Charismatic behavior) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อจูงใจให้ผู้ตามเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ และสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นได้ ซึ่งผู้นำจะแสดงพฤติกรรมเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะเป็นที่นิยมชมชอบ ได้รับความเคารพและความไว้วางใจ ผู้ตามจะหาเอกลักษณ์จากผู้นำและต้องการเลียนแบบ สิ่ง que ผู้นำทำเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือขึ้นมากที่สุดคือ การคิดถึงสิ่งที่ผู้อื่นต้องการมาก่อนความต้องการของตนเอง ผู้นำจะแบ่งปันความเสี่ยงกับผู้ตามและเห็นพ้องซึ่งกันและกันแทนที่จะทำตามใจของตนเอง ผู้นำสามารถถูกตรวจสอบในการทำสิ่งที่ถูกต้องได้และแสดงมาตรฐานของการขึ้นทางจริยธรรมและศีลธรรมที่สูง ผู้นำหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและเพียงแต่เมื่อต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่จูงใจและบันดาลใจบุคคลที่อยู่รอบข้างโดยจัดให้งานของผู้ตามมีความสำคัญและท้าทาย กระตุ้นความมุ่งมั่นของกลุ่ม แสดงความกระตือรือร้นและมีการมองโลกในแง่ดีผู้นำ ให้ ผู้ตามเกี่ยวข้องในการร่วมคิดถึงสถานการณ์ในอนาคตที่น่าดึงดูดใจ ผู้นำจะสร้างความคาดหวังที่มีการสื่อสารอย่างชัดเจนซึ่งผู้ตามต้องการเผชิญ ทำให้ผู้ตามผูกพันในเป้าหมาย มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ และแสดงวัตถุประสงค์ที่สำคัญด้วยวิธีที่เรียบง่าย

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่และความคิดสร้างสรรค์ โดยการถามข้อสมมติฐาน การทบทวนปัญหา และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในสถานการณ์เดิม สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีการตำหนิ วิพากวิจารณ์ความผิดพลาดของสมาชิกต่อหน้าสาธารณชน กระตุ้นให้ผู้ตามมีแนวคิดใหม่ ๆ และใช้การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการระบุถึงปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหา ผู้ตามถูกสนับสนุนให้พยายามใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ และความคิดของพนักงานจะไม่ถูกวิพากวิจารณ์ด้วยเหตุผลที่มีความแตกต่างจากแนวคิดของผู้นำ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะส่งเสริมการใช้สติปัญญาและความมีเหตุมีผลของผู้ตาม

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการความประสบความสำเร็จและการ

เจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลโดยมีการกระทำเช่น การฝึกสอนและควบคุม ผู้ตามและผู้ร่วมงาน ให้ได้รับการพัฒนาเพื่อให้มีระดับศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งการพิจารณาส่วนบุคคลจะถูกนำมาใช้เช่น การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ร่วมกับบรรยากาศที่สนับสนุน ยอมรับในความแตกต่างใน ความต้องการและความปรารถนาของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงการยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น สมาชิกบางคนได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระมากขึ้น มีการสนับสนุนการ ติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัวเช่น ผู้นำสามารถจดจำการพูดจา กับสมาชิกในครั้งก่อนได้ ซึ่งเป็นการตระหนักถึงความสนใจส่วนบุคคลและมองบุคคลโดยรวมมากกว่าที่จะเป็นเพียงพนักงานธรรมดาเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะมีทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ มอบหมาย งานที่มีความสำคัญในการพัฒนาผู้ตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายจะถูกส่งแก่ผู้ตามต้องการ การชี้แนะช่วยเหลือหรือประเมินความก้าวหน้าโดยที่ผู้ตามจะรู้สึกว่าคุณเองถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่สนใจในการ ติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้มีพื้นฐาน มาจากการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ถึงสิ่งที่ต้องการ มีการกำหนดเงื่อนไขและ รางวัลที่ผู้ตามจะได้รับเมื่อทำให้ความต้องการของผู้นำบรรลุผลสำเร็จ (Bass และ Avolio, 1994 : 3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามตามความเหมาะสมของ ผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม

จากแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า เริ่มต้นจากการประสบปัญหาในการ แข่งขันของบริษัทต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อความอยู่รอด ของธุรกิจ และมีการพัฒนาแนวคิดดังกล่าว เพิ่มขึ้นจากเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คนอื่น ๆ (2541:12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นการใช้กระบวนการชักนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่กระตุ้นให้บุคคลทำงาน โดยมีภารกิจ มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่ผู้นำกำหนดไว้ อย่างชัดเจน

สุมาลี ขุนจันดี(2541: 83)ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้น กว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมต่อ หน่วยงานไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน

มัลลิกา ต้นสอน(2544 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้สมาชิกในทีมงานได้ทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ พร้อมทั้งกระตุ้นทางความคิดต่าง ๆ ให้กับผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550: ออนไลน์) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Burns(1978: 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่ตระหนักถึงความต้องการในด้านศักยภาพของผู้ตาม ค้นหาศักยภาพในการจูงใจแก่ผู้ตาม สร้างความพึงพอใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองที่สูงกว่า และพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ ผลลัพธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการกระตุ้นความสัมพันธ์ทั้ง 2 ฝ่าย ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการของทั้งผู้นำและผู้ตาม จนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในที่สุด

Bass (1985: 14 – 20) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่โดยใช้ระดับความต้องการของ Maslow ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยวิธี 1)ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในคุณค่าและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 2)ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ของตน 3) ยกย่องระดับความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow และ Alderfer หรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็น และความต้องการสูงขึ้น ความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความภาคภูมิใจในตนเอง และการประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเอง และ ความต้องการของ Alderfer ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น และความต้องการความก้าวหน้า(Anderfer ,1969 cite in Bass, 1985 : 15)

Bass & Avolio(1994):Bass(1998) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม

Leithwood (1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงรูปแบบของผู้นำที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้ครูเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่โรงเรียนและHallinger และ Hsuaman (1993 อ้างถึงใน Fleming, 1996) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมี 6 หน้าที่ด้วยกัน คือ

- 1) ต้องรู้จักการแยกแยะและมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง
- 2) ต้องสนับสนุนให้มีการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
- 3) ต้องแสดงสถานภาพการยอมรับที่สูงขึ้น
- 4) ต้องมีการเตรียมตัวอย่างเหมาะสม
- 5) ต้องมีการกระตุ้นให้มีการใช้ความคิด
- 6) มีการสนับสนุนในแต่ละบุคคล

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การใช้ทักษะความสามารถของผู้นำในการกระตุ้น ปรับเปลี่ยนศักยภาพ ค่านิยม และทัศนคติ ในการทำงานของผู้ตามให้มีความมุ่งมั่น จงรักภักดี ต่อบริษัทโดยที่ผู้ตามให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อการบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

2.3 แนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Augmentation Effect) ที่ได้ขยายแนวคิดของ Burns(1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายโมทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น โดยเชื่อว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ สอดคล้องกับ สุดา สุวรรณภิรมย์(2548: 128)ที่กล่าวว่า ผู้ตามจะชื่นชม ไว้วางใจ และจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

- 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
- 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร

3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบ คือ 1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์(Charisma Leadership or Idealized Influence : II or CL) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation :IS) คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งคอบยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

ต่อมาทฤษฎีของ Bassได้ปรับปรุงใหม่(Bass&Avolio,1990)จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspirational Motivation :IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยู่ลักษณะเพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

ผลการวิจัยของ Bennis&Nanus(1985) พบว่าเพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่ได้แตกต่างไปจากทฤษฎีของBass (1985) และ Bass & Avolio (1990) เท่าใดนักส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎีเบส (Bass,1985) ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์(Contingent reward)กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานกำหนด ต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ (Bass & Avolio,1990) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก(Active management by exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตาม แล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้

แนใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิผล ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใดๆไม่ว่าด้านคน หรืองาน ปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (non-leadership) ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง จริงของผู้ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น ทฤษฎีของ Bass ยังเพิ่มพละสำคัญในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำ โดยเสนอแนะว่า ในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้นำควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional leadership) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อกัน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้นำคนหนึ่งอาจแสดงพฤติกรรมได้ทั้งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำทั้งสองแบบจึงเชื่อมโยงต่อกัน

แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล(Effective)เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น โดยช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของBurns(1978), Bass (1985) และ Bass & Avolio (1994) นั้น มี 4 องค์ประกอบ หรือ 4Is

- 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II or CL)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4Is” (Four I's) ดังนี้

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(Idealized Influence : or charisma leadership :II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน โดยผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติตนเลียนแบบเหมือนกับผู้นำ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงาน และสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำ

จะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation :IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ตามซึ่ง Bass (1985: 68-71) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรจะ เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงาน เพราะการได้อาสาเป็นโอกาสให้ได้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy reports) การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence – building) เมื่อผู้ตามเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพราะการที่ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และ การสร้างความเชื่อในอุดมมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in “cause”) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะการที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay and Thomas, 1967 cited in Bass, 1985: 70) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงภาพที่สดใสอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้

ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา(Intellectual Stimulation :IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตาม มีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ Bass (1985: 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญาว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตื่นตัว และมีการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา เกิดความคิดและจินตนาการ มีความเชื่อและค่านิยมมากกว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติอย่างทันทีทันใด โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน และเปลี่ยนกรอบ(reframing)การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆด้วยวิถีทางแบบใหม่ โดยการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้แสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของตน ในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การ ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกงาน(coach) และเป็นที่ปรึกษา(advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนา ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่ง Miller (1973 cited in Bass, 1985: 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะคือ 1) การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้นำให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนเหมือนกัน และให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2)

การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถของสมาชิกแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจ การตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทางมีการจัดการโดยการเดินดูรอบ ๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลรับฟัง มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ตามไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากแนวคิดของ Burn(1978) ได้กำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 แบบ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดการยกระดับความประพฤติ และความต้องการเชิงจริยธรรมให้สูงขึ้นจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวผู้นำและผู้ตาม ต่อมา Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burn โดยได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมี องค์ประกอบ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.4 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมีการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การเพื่อกำหนดเป็นภาพนำทางให้สมาชิกในองค์การได้รับรู้ร่วมกันและร่วมกันกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดของความสำเร็วจึงคือการบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการขับเคลื่อนองค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้กับผู้ตาม (Followers) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) ของการทำงานในองค์กร ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse (1986 : 15) ที่

กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน(Personal vision) จากนั้นจึงหล่อหลอมกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์กร และทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมทั้งมีการมอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนดบทบาทและลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ(Effective Change Agent) ไว้ 20 ประการดังนี้

1. สามารถทำงานกับคนหลายรูปแบบ (An ability to work with a wide range of people)
2. มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร (Good communication skills)
3. เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (A good understanding of why change is necessary)
4. แสวงหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ(Sufficient resources to make change happen)
5. กล้าเสี่ยง (Able to take tolerate risk)
6. มอบหมายงานเป็น (Able to delegate)
7. มีทักษะในการฟัง (Able to listen to what other people are saying)
8. สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่ได้รับฟัง (Able to respond to what people are saying)
9. มีทักษะในการเสนอความคิดเห็น(Opinion sharing skills)
10. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์(Good analytical and conceptual skills)
11. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem – solving skills)
12. ความสามารถในการสอนงาน (Be an able and willing coach)
13. เป็นผู้สร้างทีม (Be a good builder of team effectiveness)
14. คอยติดตามความก้าวหน้า(Be able to keep track of progress)
15. มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง(Be able to maintain focus in a changing environment)
16. สนใจที่จะเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น (Be interested in the company and in change)
17. มองโลกในแง่ดี (Be optimistic)
18. มีความสามารถในการนำเสนอ (An ability to present the result in a way that easy to understand) มีความประพฤติที่เหมาะสม (Able to behave in the project as if the change has Already occurred)
20. ทำงานต่อได้ (Be able to stay with the change project)

เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์ (2547 :184) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง : มิติใหม่แห่งการบริหารเพื่อความสำเร็จ ได้สรุปลักษณะของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะอันดับแรกที่สุด มีความจริงใจตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความมั่นใจ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ในหมู่คณะ แก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน
2. เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจ ควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนกับบรรยากาศการทำงานที่สร้างขึ้นมามีความยืดหยุ่นพร้อมรับฟังเสียงของสมาชิก
3. เป็นผู้เตรียมพร้อม โดยผู้นำต้องเตรียมการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้เตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
4. เป็นผู้ตั้งใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อให้เป็นสุดยอดผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลงที่ต้องยอมทิ้งเครื่องมือหรือวิธีการเก่า ๆ ในอดีต เพื่อค้นหาสิ่งใหม่ที่ดีกว่าในอนาคตอยู่เสมอ
5. เป็นผู้ยินดีขอบผลจรรยา โดยที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตัดสินใจรวดเร็ว ชับไว จากข้อมูลที่มีอยู่ โดยให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์(Vision) การเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์มากกว้างไกลและมีจิตวิเคราะห์(Critical mind) อยู่ในตัวเอง รู้ว่าควรจะต้องทำอย่างไรในการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นรวมถึงความคิดในมุมมองต่าง เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Creativity and Innovation) ในการพัฒนาระบบกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (A good understanding of why change is necessary) ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความคิดที่อยากจะเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะโดนบังคับให้เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์และสถานะวิชาชีพได้อย่างชัดเจนและลึกซึ้งจึงจะสามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงได้
3. สามารถทำงานกับคนหลากหลายรูปแบบ (An ability to work with a wide rang of people) การผลักดันการเปลี่ยนแปลงจะต้องประสานการทำงานกับหน่วยงานและบุคคลในหลายรูปแบบ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นโดยลำพังเพียงผู้นำคนเดียวไม่ได้ จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถประสานการทำงานได้ในทุกระดับ มี

ความเข้าใจในธรรมชาติของแต่ละบุคคลแต่ละองค์กร มีทักษะในการนำเสนอ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication skills) และพร้อมที่จะยืดหยุ่น (Flexibility) ปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ (Continual Learning) รับรู้และยอมรับในข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงตนเอง หน่วยงาน และทีมงานให้สามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

4. มองโลกในแง่ดี (Be optimistic) และมีคุณธรรมจริยธรรม (Ethical Leadership) การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้เกิดความเชื่อมโยงด้านจริยธรรมของสังคมที่มีสาเหตุมาจากการยึดวัตถุ และอำนาจการเงินมากกว่าความดี เกิดการแข่งขัน เพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ มองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร ผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงาม รวมทั้งการมองโลกในแง่ดี สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ดี ซึ่งจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่นและโปร่งใส

ธีระ รุญเจริญ (2548:30) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ไม่ติดยึดกรอบความคิดริเริ่ม
2. มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
3. มีความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง
4. กล้าได้กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุผล
5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคคล

กรในองค์กร

6. มีความอดทน อดกลั้น ต่อการต่อต้านโดยใช้ความสุขุมรอบคอบ
7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ
8. มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่ร่วมงานและทุกคน

ประสบผลสำเร็จ

9. ยอมรับความต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุผล
10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549:332) ได้สรุป ลักษณะสำคัญ 6 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ (Being visionary) การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้ (Believing that school are for learning) การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating and listening effectively) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (Being proactive) และการ

มีความกล้าเสี่ยง (Taking risks) เป็นคุณลักษณะร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

โสมถน ภูเก้าล้วน(2550 : ออนไลน์) ได้นำเสนอลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป ว่ามีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

Kanter (1983:25) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดไว้ โดยได้อธิบายว่า คุณลักษณะที่สำคัญหลัก ของผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลงในฐานะผู้นำ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือร่วมใจในการจัดหาทุน สร้างทีมงานและใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งในการพัฒนานวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

Bass (1985: 95-97) ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอยู่ในตัวของผู้นำทุกคนที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ มีความรู้สึกผูกพันและความต้องการทำงาน

ให้สำเร็จตามภาระหน้าที่ ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงาน และมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีโอกาสได้ร่วมงานด้วย ซึ่งมีอยู่ 3 ด้านคือ

1. ด้านการมีบารมี มีบุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma) มีลักษณะพิเศษในตัวผู้นำ คือ บารมีที่เป็นรูปแบบที่ซับซ้อนของบุคลิกลักษณะพฤติกรรม มีลักษณะเด่นและเข้มแข็งในความคิดของตนเอง มักแสดงถึงการสร้างผลงานที่สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะให้ความคาดหวังสูงต่อ งานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตามด้วย

2. ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น หรือยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individual Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำถึงความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ทราบจุดเด่น จุดด้อย ของผู้ตาม ดูแลเอาใจใส่อย่างเสมอภาค

3. ด้านการตระหนักถึงความมั่นคง (Existentially) คำนึงถึงด้านความมั่นคง ปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในการสร้างทีมงานในองค์กร

4. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน โดยใช้ข้อมูลมาจากระบบการสังเกต การแก้ปัญหาในอดีตที่ใช้ได้ผล ผู้นำต้องฉลาดรอบรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประสบการณ์

Tichy and Devanna (1990:65) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการบูรณาการ ลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยที่ผู้นำนั้นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรควิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ขึ้นมาในระบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. ผู้นำนั้นจะพิสูจน์ว่าพวกเขาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องมีความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. เป็นผู้ที่มีความกล้าที่จะเสี่ยง

3. เป็นบุคคลที่คนอื่นมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

4. เป็นบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต

5. มีค่านิยมและส่งเสริมค่านิยมที่ดี ๆ

6. สามารถจัดการกับความยุ่งยากซับซ้อน ความขัดแย้ง และความไม่มั่นคงได้

7. เป็นผู้มีจินตนาการและร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์กับบุคคลอื่น ๆ

Bennis(1991) (อ้างถึงใน ธรรมนูญฯ คูปรัตน์และประกอบ คูปรัตน์, 2545 :199) ได้เสนอ ลักษณะของผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำคือคนที่จัดการเกี่ยวกับความฝัน(Leader manage the dream) การได้รับเลือกหรือต้องอยู่ในสภานำนานั้น ผู้นำต้องนำองค์การหรือระบบสังคมนั้นสู่อนาคตและมีสายตาทที่กว้างไกล
2. ผู้นำคือผู้ที่ไม่กลัวที่จะทำผิด (Leaders embrace error)ผู้นำต้องพยายามทำให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นไม่กลายเป็นวิกฤติขององค์การ แต่พยายามเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นบทเรียนอันมีค่า
3. ผู้นำคือผู้ที่กระตุ้นให้เกิดการพูดสะท้อนกลับ(Leaders encourage reflective backtalk) ผู้นำต้องเป็นคนที่ไม่รู้สึกรู้สีกเมื่อมีคนยกย่อง เพราะไม่เข้าใจ หรือไม่เห็นด้วยในสิ่งที่พูด
4. ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการโต้แย้ง(Leader encourage dissent) ผู้นำควรเสนอความคิดในแง่ลบที่คนทั่วไปยังไม่เห็นด้วย ไม่เข้าใจ ให้เกิดการแย้งเกิดขึ้นที่เรียกว่า “ยั่วให้แย้ง”
5. ผู้นำคือคนที่ยึดมั่นในความดี(Leader possess the nobel factor) ไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์การใด ต้องมีบุคลิกของผู้นำที่เกิดจากความดี ความจริงใจ ความเสียสละ และความปรารถนาดีต่อส่วนรวม สิ่งเหล่านี้เป็นคุณค่าสำคัญที่ส่งเสริมให้คนทำงานที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นผู้นำแบบที่เรียกว่า transformational leader หรือผู้นำที่ทรงพลังในการเปลี่ยนแปลง
6. ผู้นำคือผู้ที่เข้าใจความหมายของการทำงานอย่างหลงใหล ในผลงาน (Leaders understand the Pygmalion effect in management) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำต้องหลงใหลอยากเห็นในสิ่งใหม่ ๆ ที่หวังจะให้เกิดขึ้น
7. ผู้นำเหมือน Center half หรือผู้นำในกองกลางในฟุตบอล ต้องรู้จักจ่ายบอล คือ ผู้นำต้องมองเกมให้ออก รู้ว่าควรส่งต่อไปทางไหน ควรจะตามเกมอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ
8. ผู้นำจะต้องมองเห็นการณ์ไกล(Leader see the view) ผู้นำต้องมีความคิดที่ก้าวไกลสามารถหยั่งรู้แนวโน้มอนาคตได้
9. ผู้นำเข้าใจผลความเสียหายจากการลงทุน(Leader understand stakeholder symmetry) ผู้นำคือผู้ที่ต้องรับผลที่เกิดจากการกระทำนั้น ๆ
10. ผู้นำมีกุศโลบายที่จะสร้างเพื่อนร่วมงานและหุ้นส่วน(Leader create alliances and partnerships) ผู้นำคือคนที่สามารถทำให้ความคิดใหม่ ๆ ได้รับการสนับสนุน มีคนมาร่วมทุนในการเปลี่ยนแปลงด้วย

Gibson and other (1997). ได้อธิบายถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. ความมีบารมี (Charisma) ผู้นำได้รับการยอมรับ เป็นที่เคารพนับถือ ภาคภูมิใจในตัวผู้นำ จากผู้ตาม

2. ความสนใจในความแตกต่างของบุคคล (Individual Attention) ผู้นำต้องให้ความสำคัญความแตกต่างในตัวบุคคลของผู้ตามอย่างเสมอภาค สนใจความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา

3. กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำต้องสร้างสิ่งเร้าเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามได้ใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ วิเคราะห์ ทบทวนเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

4. การให้รางวัลที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ ผู้นำต้องให้คำแนะนำผู้ตามถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้ได้รับรางวัล

5. การยกเว้นการบริหารจัดการ (Management by Exception) ผู้นำต้องงดในการจัดการที่เป็นการแทรกแซงการทำงานของผู้ตาม ควรเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ เว้นแต่ว่าการปฏิบัตินั้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนดไม่เหมาะสม

Fullan (2004: 40)กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นผู้นำในทุกระดับชั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป

SEDL (2005 : อ้างถึงใน สมชาย เทพแสงและ อรจิรา เทพแสง,2549 : 42-43) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน สามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์ทั้งภายในและนอกองค์กรได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้

2. เป็นผู้ที่สามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้

3. เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญในการพัฒนาส่งเสริมขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

4. เป็นนักสื่อสารที่ดีมีประสิทธิผล รับฟังข้อมูลของบุคลากรใน ทุกด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

5. เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าเน้นการปรับปรุงพัฒนางานต่อเนื่องมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6. เป็นผู้ที่ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการคิดนอกกรอบเพื่อพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ

Hamilton (2006 : 2) กล่าวถึงรายละเอียดถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องมีคุณลักษณะ ที่มีความสำคัญอย่างสูง ดังนี้

1. การมีพลัง ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าประหลาดใจ ว่าผู้บริหารระดับสูงควรมีความเข้มแข็งอดทน และการรักษาพลังของตนเองไว้
2. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน และมีเป้าหมายความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่
3. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตัวเองว่ามีความสามารถที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ
4. มีความรับผิดชอบ ผู้นำมีความตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่อความผิดพลาดต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการขับเคลื่อนองค์กร
5. การตัดสินใจ ผู้นำต้องมีการตัดสินใจที่ดี มีความฉลาดในการตัดสินใจ
6. มีความเด็ดเดี่ยว สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดเดี่ยว จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ก่อน หลัง และสามารถกำหนดเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในการวางแผนการปฏิบัติงาน
7. เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ ผู้นำควรมีความสามารถในการสร้างแรงกระตุ้นให้กับบุคคล การสอนให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีทักษะด้านคน ผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในด้านคนเป็นอย่างดี สามารถทำงานได้กับคนทุกประเภท แม้จะต่างชาติ ต่างศาสนา ฉลาด หรือ โง่ ก็ตาม
9. มีความสามารถในการเป็นนักแสดง สามารถแสดงบทบาทได้อย่างหลากหลายในการบริหารงาน
10. สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ตาม ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม อยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ
11. ต้องมีภาวะผู้นำแบบคุณธรรม ในท้ายที่สุดแล้ว ผู้นำควรจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้นำนั้นอาจไม่ดีทุกคน ซึ่งผู้นำจำนวนมากทำงานมีประสิทธิผล แต่เป็นคนไม่ดี จึงต้องสร้างคุณธรรมให้กับผู้นำ

จากความหมายของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ นักวิชาการดังกล่าวข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บทบาทหรือพฤติกรรมที่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องแสดงออกถึงทักษะความสามารถในการบริหารงาน ทักษะในการบริหารคน ทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และทักษะความรู้ความสามารถพิเศษในตัวของผู้นำ ที่จะทำให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.5 ผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องแสดงบทบาทในการนำพาองค์กร มุ่งไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์โดยยึดแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จได้นั้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้บริหารซึ่งจะต้องมีทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (มัช สุขเยี่ยม, 2551 หน้า 37) โดยได้กำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะ เป็นนิติบุคคล บริหารงานในรูปคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือผู้แทนศาสนาอื่น ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของทางราชการและสถานศึกษานั้น
2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุม ดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย
3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในส่วนของราชการของสถานศึกษา
4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ ของโรงเรียนตามระเบียบที่คณะกรรมการสถานศึกษากำหนด
6. ปฏิบัติงานกฎหมายอื่นและตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2543) ได้เสนอบทบาทผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ ตามแนวทางการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่ง ผู้บริหารต้นแบบหมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) และสอดคล้องกับแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสร้างพลังความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการปฏิรูปการเรียนรู้
2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายในโรงเรียน และบุคคล หน่วยงาน ชุมชน องค์กร ต่าง ๆ จากภายนอกโรงเรียน
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านวิชาการ เทคโนโลยี สื่อ การเรียนการสอนต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกรสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้
4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียน มีบทบาทในการประสานงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายในการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทัศนคติเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแสดงขอบคุณ การยกย่องให้รางวัล
7. การประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรับการประเมินภายนอก และนำผลการประเมินมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาต่อไป
8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนา โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาของครู เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชน สาธารณชนรับทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย
10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี

สำหรับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1. บทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542

- 1.1 จัดรูปแบบการศึกษา (มาตรา 15)
- 1.2 จัดกระบวนการศึกษา (มาตรา 24 – 30)
- 1.3 บริหารการศึกษา 4 ด้าน (มาตรา 39)
- 1.4 เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา 40)
- 1.5 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา(มาตรา 48 – 50)
- 1.6 ปกครองดูแลบำรุงทรัพย์สินฯ(มาตรา 59)
- 1.7 พัฒนาคณาจารย์ นักเรียนด้านเทคโนโลยีฯ(มาตรา 65 – 66)

2. บทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน ตาม พระราชบัญญัติการศึกษา ภาคบังคับ พุทธศักราช 2545

- 2.1 ผ่อนผันการส่งเด็กเข้าเรียน (มาตรา 6)
- 2.2 เป็นเจ้าพนักงานเจ้าหน้าที่
- 2.3 จัดการศึกษาเด็กบกพร่อง พิการ ด้อยโอกาสในรูปแบบที่เหมาะสม (มาตรา 12)
- 2.4 ดำเนินการอื่น ๆ ตามกฎหมายกำหนด

3. บทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน ตาม พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546(มาตรา 39) ได้ระบุไว้ว่า

- 3.1 เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 3.2 บริหารกิจการสถานศึกษา
- 3.3 มีหน้าที่ประสานระดมทรัพยากร
- 3.4 เป็นผู้แทนสถานศึกษา
- 3.5 จัดทำรายงานประจำปีต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.6 อนุมัติประกาศนียบัตร วุฒิบัตร
- 3.7 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมอบหมาย

4. บทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน ตามกฎ กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งส่วนราชการในสถานศึกษา พ.ศ. 2546

- 4.1 วิเคราะห์ จัดทำนโยบาย แผนสถานศึกษา
 - 4.2 วางระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ
 - 4.3 เสนอขอจัดตั้งเงินอุดหนุนทั่วไป
 - 4.4 แต่งตั้งอนุกรรมการ คณะทำงานต่าง ๆ
5. บทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน ตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547
- 5.1 ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคล (มาตรา 27 (1))
 - 5.2 พิจารณาความดีความชอบ (มาตรา 27 (2))
 - 5.3 ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากร(มาตรา 27 (3))
 - 5.4 จัดทำมาตรฐานภาระงานครู (มาตรา 27 (4))
 - 5.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานครู(มาตรา 27 (5))
 - 5.6 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ อ.ก.ค.ศ. คณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย (มาตรา 27 (6))
 - 5.7 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกรอกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติ (มาตรา 49)
 - 5.8 สั่งบรรจุแต่งตั้งครูผู้ช่วย ครู บุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 53 (4))
 - 5.9 สั่งครูที่ทดลองปฏิบัติราชการออก (มาตรา 56 วรรคสอง)
 - 5.10 สั่งให้ครูพ้นทดลอง ทำงานต่อไป (มาตรา 56 วรรคสอง)
 - 5.11 สั่งครูที่ออกไปแล้วกลับเข้ามาตามมติ อ.ก.ค.ศ (มาตรา 64)
 - 5.12 สั่งให้ครูรักษาการในตำแหน่ง (ตำแหน่งว่าง) (มาตรา 68)
 - 5.13 สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู (มาตรา 73)
 - 5.14 แจ้งภาระงานเกณฑ์ประเมินผลงานตามมาตรฐานวิชาชีพ ระเบียบแบบแผนฯ(มาตรา 78)
 - 5.15 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (มาตรา 79)
 - 5.16 ส่งเสริมสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงาน (มาตรา 81)
 - 5.17 รักษาวินัยอย่างเคร่งครัด (มาตรา 82)
 - 5.18 เสริมสร้างพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (มาตรา 95,98)
 - 5.19 อนุญาต ยับยั้ง อนุญาตการลาออก (มาตรา 108)
 - 5.20 สั่งแต่งตั้งกรรมการสอบสวนกรณีกล่าวหาไม่เลื่อมใสปกครองฯ (มาตรา 110 (4))
 - 5.21 สั่งให้ครูออกรอกจากราชการ ในกรณีต่าง ๆ เช่น เจ็บป่วย ยุบตำแหน่ง ไร้ประสิทธิภาพ จำคุก

6. บทบาท หน้าที่ตาม ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและ
ขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พุทธศักราช 2546

6.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แทนของนิติบุคคลสถานศึกษา

6.2 ผู้บริหารโรงเรียน รายงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีนิติบุคคล
สถานศึกษาถูกฟ้องร้อง เพื่อแจ้ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แต่งตั้ง
ผู้รับผิดชอบดำเนินคดี

6.3 การบริหารบุคคลตามกฎหมาย พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา

6.4 ยุบ รวม เลิกล้ม โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ ตรวจสอบบัญชี ทรัพย์สิน โอน
จำหน่ายตามหลักเกณฑ์ ที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6.5 จัดการงบประมาณ พัสดุตามวงเงิน อำนาจที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน มอบหรือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มอบหมายตามหลักเกณฑ์ที่ สพฐ.
กำหนดยกเว้นเงินเดือน

6.6 จัดทำระบบการเงิน บัญชี ตามระเบียบ สพฐ. กำหนด และทรัพย์สินฯ ผู้จัดทำ
หลักฐานการรับบัญชีรับ – จ่าย รายงาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ทุกสิ้นปีงบประมาณ

7. บทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามระเบียบ กฎหมายอื่น เช่น

7.1 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการลงโทษนักเรียนนักศึกษา พ.ศ. 2548

7.2 กฎกระทรวง ว่าด้วยความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา

7.3 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่พนักงานเจ้าหน้าที่ส่งเสริม
ความประพฤตินักเรียน พ.ศ. 2548

7.4 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดเวลาทำงานและ
วันหยุดราชการของสถานศึกษา พ.ศ. 2547

7.5 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการชั่งชั่งชาติในสถานศึกษา พ.ศ. 2547

7.6 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการตั้งชื่อสถานศึกษา พ.ศ. 2547

7.7 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการขอคุณหรืออนุโมทนา พ.ศ. 2547

7.8 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแก้ไขวันเดือนปีเกิดของนักเรียน
นักศึกษา พ.ศ. 2547

7.9 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยว่าด้วยใบสุทธิและหนังสือรับรองของ
สถานศึกษา พ.ศ. 2547

7.10 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการยกเลิกเงินบำรุงการศึกษา พ.ศ. 2534 พ.ศ. 2547

7.11 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547

ธีระ รุญเจริญ (2549:43) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ 2 ด้านคือ

1. ด้านการจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2. ด้านการบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และในส่วนที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ฝ่ายต่าง ๆ ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชนนอกจากนี้ ธีระ รุญเจริญ (2549:13) ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ว่า มีการบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ต่อ การบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานด้านบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม โดยได้สรุปเป็นเกณฑ์บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 9 ข้อ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้แก่ครู บุคลากรในโรงเรียนในด้านวิชาการด้านการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศและ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายในการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้แก่โรงเรียน

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียน ต้องส่งเสริมให้ครูและ

บุคลากรได้มีการพัฒนาวิชาชีพตนเอง โดยการเพิ่มความรู้และประสบการณ์เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน

6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกต่อ - ผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และความเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ

7. การประเมินผล ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดให้มีการประเมินผล ส่งเสริมการประเมินผลในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน ต้องส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ของโรงเรียน ให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.)ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ไว้ดังนี้ หน้าที่และความรับผิดชอบโดยปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

พจน์ สะเพียรชัย (2546) ได้นำเสนอว่า ผู้บริหารโรงเรียนในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีบทบาท 6 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) เป็นผู้ออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์การ ออกแบบวัฒนธรรมขององค์การ เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดปฏิรูปการเรียนรู้
2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวก ให้บริการความช่วยเหลือต่างๆ
3. เป็นครู (Teacher) คือ เป็นผู้นำที่เป็นครูของลูกน้อง
4. เป็นผู้สอน (Instructor) เป็นผู้สอนการทำงานต่างๆ
5. เป็นผู้ฝึก (Coach) เป็นผู้คอยชี้จุดอ่อน จุดแข็ง แนะนำเทคนิคต่างๆ
6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ธวัช บุญยมณี และ ฉันทนา จันทร์บรรจง (บทคัดย่อ: 2547) ได้ศึกษาบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน ในยุคปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน

Sergiovanni and Carver (1980:268–280) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรต้องแสดงความเป็นผู้นำ 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างกระบวนการและวิธีทำงาน นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครู อาจารย์ พฤติกรรมนักเรียน และเนื้อหาของสาระของหลักสูตร

2. พัฒนาผู้อื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา คือการพัฒนาคน บุคคลที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งผู้เรียนและผู้สอนรวมทั้งจะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้นด้วย

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่ม 2 ประการ ประการแรกคือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ และประการที่สองคือ บทบาทในการสร้างกลุ่มให้คงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ

Campbell and others(1983: 6 -7) ได้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมองการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายสถานศึกษา
2. ผู้บริหารควรทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่างๆ เพื่อช่วยให้เป้าหมายของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ
3. ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการให้ประสบความสำเร็จ
5. ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ
6. ผู้บริหารมีบทบาทในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Knezevich (1984 :16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรู้และทักษะในการจัดสรรงบประมาณ และการบริหาร
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ และมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน ต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการรับมือกับสิ่งใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนด โครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์การ รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงานผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ของคน เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการพูด การเขียน การใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการสื่อสาร
9. บทบาทเป็นผู้จัดการกับความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง ต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย และจัดการกับความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง ต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้ การเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและการพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคลากร

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในด้านการเงินและงบประมาณ การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการหาทรัพยากรสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการการประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ นับเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นเพื่อแสดงบทบาทนี้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐานนั้นต้องปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริการเปลี่ยนแปลง ในยุคปฏิรูปการศึกษา โดยยึดแนวทางปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นหลัก คือ บทบาทในด้านการจัดการศึกษา และ บทบาทในด้านการบริหาร การศึกษา เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำขององค์กรเป็นตัวแทนสถานศึกษา บทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อคุณภาพการจัดการศึกษา อันจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน บทบาทในการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และบทบาทของการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้สอดคล้องสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทุก ๆ ด้าน

2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ในการจัดการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมในบริบทในทุก ๆ ภาคส่วนของสังคม ทั้ง ด้าน สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ที่เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา

สังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จำเป็นต้องมีการปรับให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความคล่องตัวพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ปรับวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประจวบคุณารักษ์, 2543 หน้า 32 ที่ว่า ผู้บริหารเป็นผู้หนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ และสามารถให้บริการวิชาการแก่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องติดตาม วิเคราะห์ ข่าวสาร พัฒนาความคิด และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นมืออาชีพ เป็นผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งต้องมีทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและมีภาวะผู้นำ จึงจะนำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ คุณลักษณะของผู้บริหารดังกล่าวนี้ มีความสอดคล้องกับลักษณะผู้นำแบบ Transformational leader หมายถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามทัศนะของ Bass (1985: 95) ที่ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถจะจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเองทั้งความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น หรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น ผู้นำเช่นนี้มักต้องเป็นผู้มีบารมี (Charisma) ได้รับความรัก ความเคารพ ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ดังนั้นในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้และเข้าใจและสามารถจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549: 332-336) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of educational change) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)
- 2) มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the school are for learning)
- 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources)
- 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a skill communicator and listener)
- 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting proactively)

6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking risks)

เช่นเดียวกับ สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2547:77) ได้นำเสนอผลการวิจัยและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดภารกิจของผู้บริหาร (Functions) สถานศึกษาในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ 7 ประการดังนี้

1. ผู้นำด้านการเรียนการสอน เน้นการสอนที่มีคุณภาพ เป็นตัวแบบที่ดีในการเรียนการสอน จัดทำสื่อการสอนที่มีคุณภาพ และนิเทศการสอน

2. ผู้นำด้านวัฒนธรรม เป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน เป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างประวัติศาสตร์ที่ดีของโรงเรียนและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. ผู้นำด้านการจัดการดำเนินงานด้านการเงิน อาคารสถานที่ ความปลอดภัย กำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ของโรงเรียนและการขนส่ง

4. ผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้แนะและสอนงานครู และทีมบริหารของโรงเรียน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถของครู และแนะให้ครูที่ไม่ทำงานไปประกอบอาชีพอื่น

5. ผู้นำด้านกลยุทธ์ เช่น เป็นผู้นำในการจัดทำวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และพัฒนาวิธีการที่จะไปสู่วัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

6. ผู้นำกิจกรรมนอกโรงเรียน โดยการเป็นตัวแทนของโรงเรียนปกป้องครูจากแรงกระทบภายนอก รักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงเรียน เสาะหาทุนและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้อื่นๆ

7. ผู้นำกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยเป็นผู้ประสานและการบริหารผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ใช้ทรัพยากร ทั้งงบประมาณ วัสดุและบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน

จรรยาพร ธรณินทร์ (2550) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีภาวะผู้นำ
2. ต้องเข้าใจในธุรกิจหรืองาน
3. มีความเข้าใจในโลกาภิวัตน์
4. มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง
5. เข้าใจในทรัพยากร

ซิดชนก ศุภวโรดม (2550:27 – 29) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. การแสดงวิสัยทัศน์ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
2. การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ
3. เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. สร้างการรับรู้และอธิบายถึงผลดีและผลเสียจากการเปลี่ยนแปลง

ในด้านกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนควรนำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างเป็นระบบ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. การแจ้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดแผนกลยุทธ์
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์
4. การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง
5. การทำงานเป็นทีม
6. การกระจายอำนาจและแนะนำแนวทางแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง
7. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
8. การสร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลต่อความสำเร็จ
9. การเพิ่มเติมและพัฒนาความเปลี่ยนแปลง
10. รักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรแก่องค์กร
11. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ประกอบ คุณารักษ์ (2543:32) ได้นำเสนอคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไว้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการจินตนาการบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ที่ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมมาแล้ว
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
3. มีความอดทนต่อความเสี่ยงสูง (Risk to Rerance)
4. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Trust Worthy)
5. มีความเชื่อมั่น (Confidence)
6. มีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถสร้างทีมงานได้ดี
7. มีความกล้าหาญ (Courage) กล้าเสี่ยง ในสิ่งผ่านการวางแผนมาแล้ว

8. มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี (Communication) สามารถใช้การสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงชัดเจน สร้างความมั่นใจให้เห็นความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จในการไปสู่จุดหมายปลายทางเพื่อสร้างภาพใหม่ขององค์การ สิ่งนี้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หากขาดการสร้างความรู้สึกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ขาดการทำให้รับรู้ความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือขาดตัวอย่างที่ดีในการสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ ของผู้นำ การยอมรับของสมาชิกในองค์การก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ: 2548) ดังนั้นบทบาทภาวะผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อสมาชิกนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในทุกองค์การ เช่นเดียวกับองค์การทางการศึกษาทั้งในระดับสูงและระดับรองลงมาอย่างสถานศึกษา การที่จะพัฒนาสถานศึกษาเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล อย่างยั่งยืนนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน และชุมชนได้นั้น นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาหลายท่านต่างแสดงทัศนะตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา แต่สภาพการณ์ในปัจจุบันนั้นการแสดงบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนยังไม่มี ความชัดเจน ที่พอจะสรุปได้ว่าการแสดงบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) โดยเน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้ผู้อื่น (Empowerment) มีคุณธรรม (Moral agents) และการกระตุ้นให้ผู้อื่นเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Professional administrator) ซึ่งสอดคล้องกับประยุทธ์ ชูสอน (2547:28) กล่าวว่า จากผลการศึกษาในหลายแนวคิด ทฤษฎีพบว่านักวิชาการต่างเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานแรกที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้แก่เยาวชน โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ (Leader) ซึ่งพบว่า ในช่วงระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมา มีนักวิจัยได้กล่าวถึงและมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ยืนยันได้ว่า ความเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นมีความสัมพันธ์กับความเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Schein (1992:45) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเสนอแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนต้องมีศักยภาพในการปลูกฝังและเสริมแรงวัฒนธรรมภายในองค์การโดยผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจ สื่อสารรับฟังความคิดเห็น ยกย่องชื่นชม

ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชา มีการให้รางวัลความดีความชอบอย่างเหมาะสมเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีบรรทัดฐานในการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่งภายในโรงเรียน

Robert ,1984(อ้างถึงใน เศวานิต เศวานานนท์, 2545)ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐรายหนึ่ง โดยวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้บริหารเขียน สังเกตการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสัมภาษณ์ตัวผู้บริหารเอง และหัวหน้างานในระดับอื่น ๆ ในโรงเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งพบว่า เหตุผลที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล เพราะสามารถลดงบประมาณค่าใช้จ่ายในโรงเรียนลงได้ในขณะเดียวกันก็มีการริเริ่มพัฒนางานใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่ยกย่องของครู นอกจากนี้ยังพบว่าขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ คือ

1. กำหนดกรอบการเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง
2. พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกัน โดยการประชุม หรือ ประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
4. กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและมีความเห็นชอบร่วมกัน
5. สร้างแรงกดดัน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาหรือผู้มีอำนาจเหนือกว่า เป็นผู้เสนอแนะข้อคิดเห็น
6. ฝึกอบรมให้สมาชิกในสถานศึกษารู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะ เพื่อลดแรงกดดันในการตัดงบประมาณและข้อเสนอแนะ

Leithwood(1994)ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา
2. กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
3. กระตุ้นทางปัญญาแก่สมาชิกในองค์กร
4. เข้าใจในความเป็นปัจเจกบุคคลของบุคลากร ที่มีความต่างกันในบุคคล
5. เป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างค่านิยมร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา
6. แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างสูง
7. สร้างวัฒนธรรมภายในสถานศึกษา
8. ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในสถานศึกษา

Mendes – Morse,2006(อ้างถึงใน มัย สุขเยี่ยม ,2551: 38) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่อยากจะทำให้โรงเรียนเป็นอย่างไร และต้องการให้เด็กนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์อย่างไร สามารถจูงใจและให้อำนาจผู้ตามในการปฏิบัติงาน เริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ของบุคคล ผู้วิสัยทัศน์ของส่วนรวม(Shared vision)

2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อการเรียนรู้ของเด็ก เด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ จุดมุ่งหมายของการมีโรงเรียนก็เพื่อสอนนักเรียนตามความต้องการ ดังนั้นนักเรียนต้องมาก่อน

3. การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักว่า คนคือ ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ และคุณลักษณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารในสถานศึกษาคควรมี 4 ด้านคือ

- 1) ด้านการสอนโดยสนับสนุนวิธีสอนและวัสดุอุปกรณ์
- 2) ด้านการจัดเตรียมผู้สอนและวัสดุอุปกรณ์ในการสอน
- 3) การไม่วิจารณ์การทำงานของครูโดยขาดการประเมิน
- 4) การป้องกันการไปทำงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน

4. เป็นนักสื่อสารและผู้ฟังที่ดี ผู้นำต้องสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำเชิงรุก(Proactive) โดยเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม ลงมือดำเนินการ มีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ปรับปรุงโรงเรียนทำให้องค์การต่างไปจากปัจจุบัน

6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ใส่ใจดูแลความเสี่ยง ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และดูแลความเสี่ยงที่จะให้ผู้อื่นริเริ่มให้ทีมงานมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เช่น การสอน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การต่าง ๆ และผู้บริหารโรงเรียน จากเอกสาร งานวิจัยนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนั้น หมายถึง บทบาทหรือพฤติกรรมที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงความเป็นผู้มองเห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการศึกษา ไปสู่ออนาคต มีคุณธรรม และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา สร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่ง ผู้วิจัยนำมาสรุป และวิเคราะห์ สังเคราะห์ ได้เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิด ของนักวิชาการ ดังนี้

นักวิชาการ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	สำนักงาน คณะกรรมการ พัฒนา ราชการ(กพร.)	ธีระ ธัญเจริญ	สุเทพ พงศ์ ศรีวัฒน์	สุรศักดิ์ ทلاب มาลา	ประทีป คุณารักษ์	Bass (แบส)	Kanter (แคนเตอร์)	Tichy and Davenna	Bennis(อ้างถึงใน ณัฐนิภา และ ประทีป คุณารักษ์)	Leithwood	ความถี่
1.มีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	8
2.มีความคิด สร้างสรรค์	✓	✓			✓	✓	✓		✓		6
3.มีคุณธรรม จริยธรรม	✓								✓		2
4.สามารถสร้างแรง บันดาลใจในการ ทำงาน		✓				✓			✓	✓	4
5.สามารถบริหาร ความเสี่ยง		✓	✓		✓						3
6. เป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้	✓							✓	✓		3
7.ยึดมั่นในความดี ซื่อสัตย์สุจริต	✓							✓	✓		3
8.มีความพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง	✓							✓			2
9.มีความมุ่งมั่นใน ความสำเร็จ		✓			✓	✓				✓	4
10.ให้ความสำคัญ ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์			✓	✓		✓				✓	4
11.สนับสนุนการมี ส่วนร่วมในงาน		✓							✓	✓	3
12.ส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม	✓					✓	✓		✓	✓	5
13.มีทักษะการ สื่อสารที่ดี			✓		✓						2

จากการสังเคราะห์คุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการสามารถนำมาสรุปเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นั้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นรายด้าน 4 ด้าน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายด้าน	ด้านการบริหารงาน	ด้านบุคลิกภาพหรือด้านปัจเจกบุคคล	ด้านคุณธรรมจริยธรรม	ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ
1. มีวิสัยทัศน์	✓			
2. มีความคิดสร้างสรรค์		✓		
3. มีคุณธรรมจริยธรรม			✓	
4. สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน	✓	✓		
5. สามารถบริหารความเสี่ยง	✓			✓
6. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้		✓		
7. ยึดมั่นในความดี ซื่อสัตย์สุจริต			✓	
8. มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	✓			
9. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ		✓		
10. ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓			
11. สนับสนุนการมีส่วนร่วมในงาน	✓			
12. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	✓			
13. มีทักษะการสื่อสารที่ดี		✓		✓

จากตารางที่ 3 เป็นการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจาก แนวคิดของนักวิชาการที่ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 2 จำนวน 13 ข้อ ซึ่งสามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงาน
2. ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวหรือปัจเจกบุคคล
3. ด้านคุณธรรมจริยธรรม
4. ด้านความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้านนั้น ในบางข้อ จะมีคุณลักษณะที่ตรงกับรายด้านมากกว่า 1 ด้าน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

3.1 ความหมายและประเภทของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Model” สำหรับภาษาไทยมีคำที่ใช้ในความหมายเดียวกันหลายคำ เช่น ตัวแบบ ต้นแบบหรือแบบจำลอง หุ่นจำลอง มีความหมายเดียวกันคือ หมายถึง สิ่งจำลองจากของจริง พจนานุกรม Oxford English Dictionary (2530:158) ได้ให้ความหมาย Model ไว้ 3 ลักษณะคือ

- 1) หมายถึง แบบสิ่งของที่ย่อส่วนจากของจริงหรือ แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เครื่องบินจำลอง เป็นต้น
- 2) หมายถึง วัตถุหรือคนที่ เป็นต้นแบบ เช่น แบบในการถ่ายภาพ นางแบบ เป็นต้น
- 3) หมายถึง การคัดลอกหรือจำลอง วัตถุบางสิ่งบางอย่างจากของจริง ด้วยการตกแต่งทางศิลปะ เช่น การปั้นแบบจำลองของม้า เป็นต้น

ทิตินา แซมมณี(2550: 220) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย แผนผัง ไดอะแกรม หรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่น สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่จะใช้ในการหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจจากปรากฏการณ์ต่าง ๆ

Carter V Good (1973 :267) ได้ให้ความหมาย Model ไว้ 4 ความหมายคือ

1. แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. ตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ ตัวอย่างเช่น เป็นแบบอย่างของพหุที่ดี เป็นต้น
3. แผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด
4. หมายถึง ชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมถึงตัวแปรประกอบหรือสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเป็นแบบสูตรคณิตศาสตร์ หรือ การบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Cleland and King (1983 : 133 – 134) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 2 ประการ คือ

1. รูปแบบหมายถึง สิ่งที่จำลองจากของจริงให้มีขนาดเล็กลง
2. รูปแบบหมายถึง การแสดงความเกี่ยวพันของระบบเพื่อการทำนายผลการเปลี่ยนแปลง

Steiner ,1998 (อ้างถึงใน วราภรณ์ สีหนาท,2548:160)ได้นิยามความหมายของรูปแบบ หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับสิ่งหนึ่ง ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึงแบบจำลองที่สร้างขึ้นและมีความเหมือนจริงเพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึงแบบจำลองที่ออกแบบสร้างเพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยต้องสร้างรูปแบบเท่าจริงก่อน

2. รูปแบบทางความคิด (Conceptual model) แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model of) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงแนวความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model for) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์

จากความหมายของรูปแบบตามที่นักวิชาการได้เสนอไว้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้เน้นศึกษารูปแบบประเภท รูปแบบทางความคิด (Conceptual model) และได้สรุปความหมายว่า รูปแบบคือ โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึง องค์ประกอบหรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อธิบายถึงเหตุการณ์หรือสื่อความไปยังบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความนึกคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ

ดังนั้นรูปแบบการพัฒนากาจะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้าง หรือองค์ประกอบทางความคิดที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบเพื่อแสดงถึงวิธีการพัฒนากาจะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988 :561 – 565) ได้แบ่ง ประเภทของรูปแบบออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue) เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบทางกายภาพ ซึ่งมักนำมาใช้กับวิทยาศาสตร์กายภาพ เพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงสิ่งที่เป็นนามธรรม มักใช้การอุปมาอุปมายมาเทียบเคียงปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม

2. รูปแบบให้ความหมาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่แสดงออกโดยการใช้ภาษาบรรยายลักษณะของรูปแบบ ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน เพื่ออธิบายโครงสร้างทางความคิด แผนภูมิหรือรูปภาพ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ทางสมการ สูตรคณิตศาสตร์ เพื่อสื่อความสัมพันธ์

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ(Causal Model)เป็นรูปแบบที่ใช้กำหนดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยพัฒนามาจากเทคนิค Path Analysis โดยนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล

Smith and other,1980 (อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี , 2544: 115)ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น หุ่นจำลอง หุ่นตามร้านเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองในห้องปฏิบัติการ เช่นเครื่องบินจำลอง เครื่องฝึกบิน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model)หรือ แบบจำลองเชิงคุณภาพ(Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด ใช้คำปกติธรรมดา ในการอธิบายลักษณะงาน

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์(Mathematical model)หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการเชิงเส้น เป็นต้น

3.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

Keeves,1997(อ้างถึงใน ทิศนา เขมมณี, 2550 :220) ได้นำเสนอรูปแบบองค์ประกอบดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์และทดสอบได้

2. โครงสร้างของรูปแบบจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ(Casual relationship) ซึ่งจะสามารถอธิบายปรากฏการณ์นั้นได้

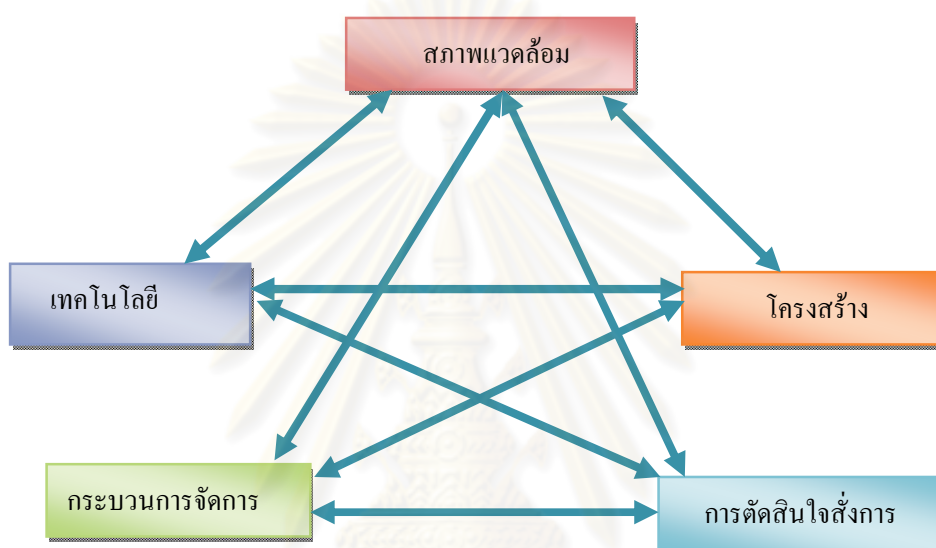
3. รูปแบบสามารถช่วยสร้างจินตนาการ(Imagination) ความคิดรวบยอด(Concept) และความสัมพันธ์(interrelations) ช่วยขยายขอบเขตของความรู้

4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง(Structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationship)

Brown and Moberg (1980 :16 -17) ได้ทำการสังเคราะห์รูปแบบโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบกับหลักการบริหารตามสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อม โครงสร้าง

กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวมีลักษณะดังแผนภูมิที่ 7

แผนภาพที่ 7 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ตามแนวคิดของบราวน์และโมเบิร์ก
(Brown and Moberg's System and Contingency Model)

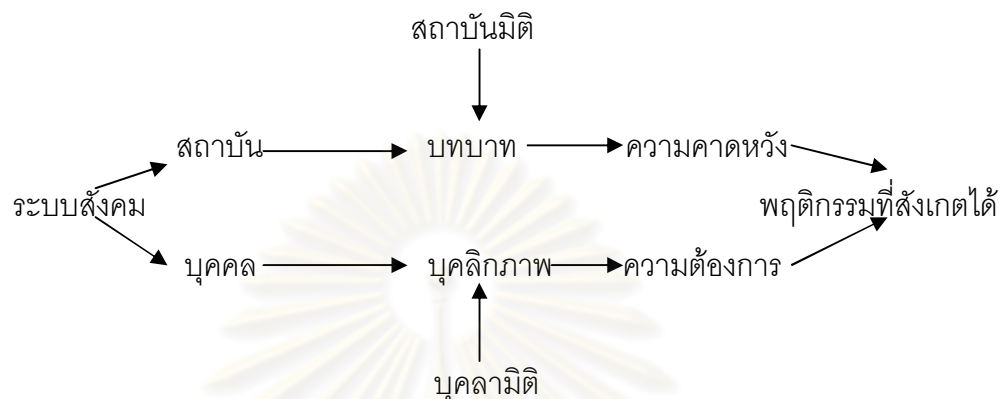


ที่มา : Warren B. Brown and Dennis J. Moberg, 1980 : 17

สรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบนั้นไม่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่คงที่ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นหลัก ในส่วนของรูปแบบนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กันในเชิงโครงสร้างที่เป็นเหตุและผลระหว่างกัน ความสัมพันธ์นั้นสามารถทำนายผลได้ เป็นที่พิสูจน์ได้ นำไปสู่แนวความคิดใหม่ ๆ

สำหรับรูปแบบที่ใช้ในการศึกษาด้านบริหารการศึกษา นั้นมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ การประเมินประสิทธิผลขององค์กร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น โดยรูปแบบที่สร้างขึ้นมานั้นต้องมีความสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานทางการบริหาร และเชื่อมโยงกับการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดทางการบริหาร เช่น ตัวอย่าง รูปแบบพฤติกรรมสังคม ของ เกทเซลส์ และกูปา(The Getzels Guba Model of the dimensions of social behavior) **ดังแผนภาพที่ 8**

แผนภาพที่ 8 รูปแบบพฤติกรรมสังคม ของ เกทเซลส์ และกูบา(The Getzels Guba Model of the dimensions of social behavior)



ที่มา : Getzels and E.G. Guba, “ Social Behavior and Administrative Process”, School Review, P.29.

จากแผนภูมिरูปแบบดังกล่าว มีองค์ประกอบด้านสถาบัน บทบาท และความคาดหวัง ซึ่งทั้งหมดนี้รวมเรียกว่า สถาบันนิติ องค์ประกอบด้าน บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ ซึ่งรวมเรียกว่า บุคคลนิติ จากรูปแบบดังกล่าวนี้ จะพบว่าองค์ประกอบทั้ง 2 จะมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทำให้เกิด พฤติกรรมทางสังคม หรือพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จากใน องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วไป

3.3 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบเป็นการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อพัฒนาไปสู่ความเข้าใจในเบื้องต้นและการศึกษาในรายละเอียดที่ลึกลงไป ดังนั้นรูปแบบที่ดีนั้น

Keeve (1988 :50) ได้กล่าวถึงลักษณะกว้างของรูปแบบไว้ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง แต่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงนั้นจะมีประโยชน์มากในช่วงต้นของการศึกษาวิจัยรูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ โดยการสังเกต และหาข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุน
3. รูปแบบจะต้องชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ซึ่งใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ ๆ สร้างความสัมพันธ์กับตัวแปรในลักษณะใหม่ ๆ เป็นการขยายความรู้ในเรื่องที่ศึกษาให้กว้างออกไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า รูปแบบที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีส่วนตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) อันได้แก่ การกำหนดปัญหาของรูปแบบ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผล และการรับรองของผู้เชี่ยวชาญตามแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา

3.4 การประเมินรูปแบบ

Eisner(1976 :192)ได้นำเสนอแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) ซึ่งเป็นการดำเนินการที่แตกต่างจากการประเมินในเชิงปริมาณ เพราะในการศึกษาบางเรื่องนั้นมีความละเอียดอ่อนเกินกว่าที่จะใช้ตัวเลขมาพิจารณาตัดสิน ดังนั้นจึงมีการเสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ประเมินโดยการเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่กำลังถูกพิจารณา โดยอาจผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุป ตามความเหมาะสม

2. รูปแบบการประเมินใดที่มีลักษณะเฉพาะทางในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง ที่มีความละเอียดอ่อนนั้น ควรให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีประสบการณ์ในสาขานั้นสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาประเมินนั้น ให้เชื่อถือว่าคุณวุฒิผู้นั้นมีความยุติธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์ก็มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความต้องการและความถนัดของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน ตั้งแต่ การกำหนดประเด็น การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

ในการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับธรรมชาติของงานวิจัยแต่ละประเภท เพราะงานวิจัยบางประเภทก็มีความเหมาะสมกับรูปแบบหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับอีกรูปแบบหนึ่ง เช่นงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักนิยมประเมินด้วยวิธีการทางสถิติ หรือเชิงปริมาณจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้

3.5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนาในรูปแบบใด ๆ ขึ้นมานั้นเพื่อเป็นการนำเสนอข้อมูลหรือสื่อความหมายถึงความสำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจในเบื้องต้นและพัฒนาไปสู่การศึกษารายละเอียดในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่จะนำมาใช้ในการพัฒนานั้นต้องนำเสนอรูปแบบที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนา ซึ่งการนำเสนอรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการสอนหรือฝึกอบรม เพื่อให้ผู้สอน หรือผู้จัดฝึกอบรมนำไปใช้ในกิจกรรมให้กับผู้เข้าฝึกอบรมพัฒนา ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร ดังนี้

การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างจิตสำนึก

รูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง(Breakthrough training) เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด(Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน(Didactic) ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1.1.1 การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม(Behavioral styles analysis)
- 1.1.2 พลวัตหรือกระบวนการกลุ่ม(team dynamics)
- 1.1.3 ทักษะการสื่อสาร (การฟัง,การพูด) (Communication skill :listening and speaking)
- 1.1.4 การสนทนา (Dialogue)
- 1.1.5 พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(Interpersonal dynamics)
- 1.1.6 การสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม (team visioning)
- 1.1.7 สมรรถภาพส่วนบุคคล(Personal power)
- 1.1.8 การประสานความขัดแย้ง(Interfacing with conflict)
- 1.1.9 การจัดการตนเอง(Self – Management)
- 1.1.10 การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล(Personal transformational)

การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง เป็นองค์ประกอบของขอบข่ายงานนี้ให้ความสำคัญอันดับหนึ่งต่อการยกระดับทัศนคติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองโลกด้านอุตสาหกรรมเป็นแบบ

ทัศนคติที่ปรากฏขึ้น งานนี้จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ตรงเท่านั้น ใช้วิธีการสอนเพียงอย่างเดียวจะไม่ได้ผล เนื่องจากการอบรมแบบบุทกะดวงนี้มีได้หมายถึงการสอนบรรดาผู้นำเกี่ยวกับทัศนคติที่ปรากฏขึ้น แต่จะต้องช่วยให้ผู้นำรับเรื่องทัศนคติที่ปรากฏขึ้นนี้เข้ามาใช้ อย่างไรก็ตาม ในการคงทัศนคติของกระบวนการนั้น จำเป็นที่จะต้องระลึกว่าไม่มีการอบรมหลักสูตรใดที่จะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มีอยู่เดิมได้ภายในชั่วข้ามคืน เรียกได้ว่าเป็นกระบวนการที่กินเวลาชั่วชีวิต และหลักสูตรนั้นต้องรองรับการพัฒนาในช่วงเวลาหนึ่งๆ ด้วย อย่างไรก็ตาม การอบรมแบบบุทกะดวงนี้จะต้องมีอิทธิพลต่อด้านจิตใจและประสบการณ์ที่มากพอที่จะเปิดประตูการตระหนักรู้ของตัวบุคคลผู้ขอเท็จจริงของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นด้วย

จากประสบการณ์ของแอนเดอร์สัน วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการทำคือ ต้องมั่นใจว่าการออกแบบโปรแกรมที่ลึกซึ้งนั้นได้รวมเอาทฤษฎี 21 มิติมาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในโปรแกรมของเขา แอนเดอร์สันได้สัมผัสประสบการณ์รับรู้เกี่ยวกับตัวตน ความสัมพันธ์ ทีม และองค์กร เขายังได้รับมือกับขอบเขตประสบการณ์เกี่ยวกับร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และจิตวิญญาณในทุกๆ ระดับ เหตุการณ์เหล่านี้ได้ให้ประสบการณ์รวมด้านมุมมองของทัศนคติที่ปรากฏขึ้นเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งทำให้โลกทัศน์นี้จับต้องได้และเป็นไปได้มากขึ้น

การอบรมแบบบุทกะดวงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและผลลัพธ์มากพอกับการเน้นเรื่องสมมุติฐานและความเชื่อสำคัญที่ซ่อนอยู่ ประสบการณ์จากภายในของบุคคลจะต้องถูกแปลความหมายในแง่ที่ว่า จะทำอย่างไรพวกเขาจึงจะนำพาการปฏิรูปในแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิมเพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่า โปรแกรมที่วุ่นวายจะต้องรับมือโดยตรงกับข้อจำกัดในตัวบุคคลเรื่องพฤติกรรมและอารมณ์ พร้อมๆ กับแนวทางที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมต้องการจะเป็น หัวข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แอนเดอร์สันให้ความสำคัญในโปรแกรมการอบรมแบบบุทกะดวงนั้นได้แก่ การวิเคราะห์วิถีของพฤติกรรม พลังการขับเคลื่อนของทีม ทักษะการสื่อสาร (การฟังและการพูด) บทสนทนาโต้ตอบ การเคลื่อนไหวด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ของทีม อำนาจของตัวบุคคล การรับมือกับความขัดแย้ง การจัดการตนเองและการปฏิรูปในระดับบุคคล ควรระลึกไว้เสมอว่าการพิจารณาใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะต้องกล่าวถึงทัศนคติและสมมุติฐานที่ซ่อนอยู่ ซึ่งได้ก่อให้เกิดพฤติกรรมแบบเก่าๆ และจะเป็นการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและโอกาสสำหรับสร้างพฤติกรรมแบบใหม่ ไม่เช่นนั้นแล้ว โปรแกรมของเราจะไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับตัวบุคคลอย่างแท้จริงได้เลย แต่จะเป็นแค่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปลุกย่อยและชั่วคราวเท่านั้นเอง

1.2 การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) เน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจ ทัศนคติและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1.2.1 การนำเสนอในชั้นเรียน(Classroom presentations)
- 1.1.2 กรณีศึกษา(Case studies)
- 1.1.3 กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (discussion learning groups)
- 1.1.4 การอ่าน (Reading)
- 1.1.5 การประยุกต์ใช้(application tools)

การศึกษาคือการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบนี้จะช่วยให้ผู้นำเห็นภาพโดยรวมของข้อมูลและ แบบจำลองที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติแล้ว การศึกษานั้นจะเน้นที่ความเข้าใจ ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรม ถึงแม้ว่าจะช่วย กระตุ้นให้เกิดสิ่งเหล่านั้นก็ตาม แบบแผนการศึกษาคือการเปลี่ยนแปลงได้แก่ การนำเสนอในชั้น เรียน กรณีศึกษาและการจัดกลุ่มอภิปรายและกลุ่มการเรียนรู้ การอ่าน และเครื่องมือในการ ประยุกต์ใช้ การศึกษาคือการเปลี่ยนแปลงหลายๆ หัวข้อนั้นได้ถูกรวบรวมเอาไว้ในหนังสือชื่อ The Change Leader's Roadmap แล้ว ในส่วนภาคผนวกได้ทำรายการหัวข้อข่าวความรู้ที่อาจถูก พิจารณาให้เป็นองค์ประกอบนี้ในหลักสูตร และรายการเหล่านี้ก็ยังคงครอบคลุมหลายจุดที่มี ความสำคัญต่อการพัฒนาของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าหลายๆ หัวข้อในนั้นจะได้รับการ สนับสนุนผ่านโปรแกรมอบรมอื่นๆ หรือสนับสนุนในทางอื่นๆ ที่ต่างกันออกไป

1.3. การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง(Building Change strategy) เน้นการ พัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1.3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for change) ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.3.1.1 ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง(Driver of change)
 - 1.3.1.2 ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ(Initial desired outcomes for the transformational)
 - 1.3.1.3 แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage point for transformational)
 - 1.3.1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of change)
 - 1.3.1.5 ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง(Scope Of the change)

- 1.3.1.6 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง(Target of the change)
- 1.3.1.7 ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)
- 1.3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง(Element of Change Strategy)
 - 1.3.2.1 วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ
(How to unify all initiatives under one transformational umbrella:
 - 1.3.2.2 การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this transformational in the organization)
 - 1.3.2.3 การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold actions)
 - 1.3.2.4 วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic levers)
 - 1.3.2.5 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง
(Participation strategies for creating a critical mass of commitment;
 - 1.3.2.6 โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change infrastructure)
 - 1.3.2.7 กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ(Milestone event from Phase IX;and
 - 1.3.2.8 ระยะเวลาที่เหมาะสม (General timeline)

การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบตัวนี้จะมุ่งเน้นด้านการพัฒนากลยุทธ์ตามเวลาจริง ซึ่งรวมถึงวิธีการแจกแจงองค์ประกอบด้าน เนื้อหา และ บุคลากร ในการปฏิรูปองค์กรโดยใช้วิธีการที่เป็น กระบวนการ ที่ แสดงถึงแบบแผนสำหรับการสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งอ้างอิงถึงข้อมูลชุดหนึ่งซึ่งได้พัฒนาในขั้นแรกๆของแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลงและอ้างอิงองค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงเอง ส่วนประกอบนี้จะต้องสำเร็จได้ด้วยความพยายามเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงโดยทีมของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและบรรดาที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงของพวกเขา ผลลัพธ์ที่ได้ขององค์ประกอบนี้คือการเรียนรู้และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

1.4 การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก(Conscious process design) เน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ ของ Anderson (2001)

การออกแบบกระบวนการทางจิตสำนึก องค์ประกอบนี้ก็ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงโดยทีมของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา การออกแบบนี้ประกอบด้วยปรับเปลี่ยนแบบจำลองกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 9 ขั้นตอนเพื่อให้สอดคล้องกับงานจริงๆ ที่พวกเขาเชื่อว่าจำเป็นในการปฏิรูปอย่างสมบูรณ์ขององค์กรโดยพิจารณาทฤษฎี 21 มิติ

ตามอุดมคติแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องออกแบบกระบวนการนี้โดยมีวิธีการที่ตนสะดวกอยู่ในใจ หากนั้นไม่ใช่วิธีการธรรมชาติของพวกเขาแล้วล่ะก็ การฝึกสอนจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการช่วยให้พวกเขาพัฒนาวิธีการแบบนั้นในขณะที่กำลังข้องเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์แห่งการออกแบบกระบวนการด้วย ในกรณีนี้ ผลลัพธ์ที่ออกมาคือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดมากขึ้นและการพัฒนาด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious Process Design) 9 ระยะ

- 1.4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change)
- 1.4.2 การสร้างวิสัยทัศน์,พันธสัญญา, และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity)
- 1.4.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ(Assess the Situation to determine Design Requirements)
- 1.4.4 ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์(Design the Desired state)
- 1.4.5 วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact)
- 1.4.6 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ(Plan and Organize for implementation)
- 1.4.7 ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change)
- 1.4.8 เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and integrate the New State)
- 1.4.9 เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

1.5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) เน้น การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่จะเรียนรู้องค์ประกอบนี้ได้ในขณะที่ปฏิบัติการในเหตุการณ์จริงๆ ของการปฏิรูปเกิดขึ้น เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้ การฝึกสอน และการให้คำปรึกษาอย่างทันท่วงทีระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา รูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีความจำเป็นต่อการสนับสนุนผู้นำให้ก้าวเข้าสู่วงจรชีวิตเต็มรูปแบบของการปฏิรูปองค์กร ซึ่งประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1.5.1 สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with learning clinics)

1.5.2 สนับสนุนการสอน,และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)

1.5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่เหมาะสม (Just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2550) ได้วิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน เพื่อการปฏิรูปการศึกษาทั้งโรงเรียน เพื่อศึกษาและทดลองรูปแบบการพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษาและนำไปใช้ได้จริงยังสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการเรียนรู้เกิดความสำเร็จ โดยมีขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน



ที่มา : อู๋ทัย บุญประเสริฐและคนอื่น ๆ. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครู

และผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน สำนักงานเลขาธิการ
สภาการศึกษา ,กรุงเทพฯ:บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด . (หน้า ด.)

1. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความต้องการในการพัฒนาตนเองหรือการตรวจสอบความ
จำเป็นในการพัฒนาจากสำนักงานเขตพื้นที่
2. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองทั้งจากภายในและภายนอก
3. ผู้บริหารนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้
4. การประเมินตนเองของผู้บริหารหรือการกำหนดตรวจสอบจากสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาและการใช้วิจัยพัฒนา (R&D)
5. ติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนโดยศึกษาวิเคราะห์ สำนวน
และประเมินผลจากการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนจากระบบข้อมูลสนเทศ เพื่อการบริหาร
สถานศึกษาจากการประกันคุณภาพภายใน โดยใช้วงจร PDCA

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนนี้เน้น ส่งเสริม
พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ผูกติดกับสถานศึกษา (School – Based) และการพัฒนาในการ
ปฏิบัติงาน(On – the – job Development) ในความรับผิดชอบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
โดยส่งเสริมให้ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)หรือ Institutional Research) อย่าง
ต่อเนื่อง และใช้วงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) ในการปฏิบัติงานทุกด้านของสถานศึกษา
โดยมุ่งเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน : SINTPAE MODEL คือ รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร
โรงเรียนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นความรู้ทางวิชาการ
และการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษา มีรายละเอียด ตามขั้นตอนทั้ง 5 ขั้น ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 S คือ Self – study หมายถึง การศึกษาด้วยตนเอง
- ขั้นตอนที่ 2 INT คือ Intensive Training หมายถึง การฝึกอบรมอย่างเข้ม
- ขั้นตอนที่ 3 P คือ Practice หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบการ
ปฏิรูปการเรียนรู้
- ขั้นตอนที่ 4 A คือ Action หมายถึง การประยุกต์ในสถานศึกษา
- ขั้นตอนที่ 5 E คือ Evaluation หมายถึง การประเมินผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ประกอบด้วยชุดการศึกษาด้วยตนเอง ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
2. การบริหารงบประมาณที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
3. การบริหารงานบุคคลที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
4. การบริหารทั่วไปที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
5. การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้
6. การวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้

แผนภาพที่ 10 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา

SINTPAE Model



ที่มา : ชาญญา อภิบาลกุล..(2545) . รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป).สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติกรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์ จำกัด .

แผนภาพที่ 11 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



ที่มา : สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน.(2550) . การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.

กระบวนการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 กำหนดสมรรถนะผู้นำกำหนดให้สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.)กำหนดวิทยฐานะของผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามที่คุรุสภากำหนดตามเกณฑ์ประกอบวิชาชีพผู้บริหาร พร้อมทั้ง

กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน วินัยคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ(ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน)

1.2 ประเมินความต้องการพัฒนา

1.3 จัดกลุ่มผู้นำสู่การพัฒนาเป้าหมาย

2. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติแบบเข้ม (Sensitivity Workshop)โดยมีการฝึกอบรมตามหัวข้อการบริหารการเปลี่ยนแปลง, การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

3. เรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน (Learning on the job)ประกอบด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนขับเคลื่อนการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน แนวทางการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานแนวทางการพัฒนาสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4. สัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar) เป็นการนำเสนอผลงานดีเด่นของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการนำเสนอผลงานที่ดำเนินการโดยประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและมีคุณค่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) นำเสนอผลการความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติและผลการปฏิบัติของแต่ละบุคคล ศึกษากรณีตัวอย่าง(Case study) และการระดมสมอง (Brain Storming)

5. ประเมินผลการพัฒนา(Evaluation) เป็นการประเมินรายบุคคล ประเมินการพัฒนาเพื่อหาคำตอบว่าผู้รับการอบรมมีพัฒนาการด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพียงใด โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และประเมินจากบุคคลหลายฝ่าย

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเอง(Individual Development)

การพัฒนาสมรรถนะตนเอง เป็นสิ่งเกี่ยวกับการสร้าง แผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Individual development plan :IDP) เป็นแผนที่เกิดจากความเห็นพ้องกันระหว่างผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) กับ บุคลากร (Employee) มีลักษณะที่สำคัญ คือ

1. วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการพัฒนา เพื่อปรับปรุงความสามารถให้มีสมรรถนะเฉพาะด้านสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน(Manager) กับบุคลากร(Employee) ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อที่จะพัฒนาสมรรถนะและดำเนินตามแผนตนเอง

3. บุคลากร (Employee) ต้องมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อตนเองอย่างแน่วแน่ที่จะบรรลุกิจกรรมการเรียนรู้

4. ผู้จัดการหรือหัวหน้างาน (Manager) มีบทบาทที่สำคัญ คือ สร้างความมั่นใจว่าบุคลากรจะได้รับการส่งเสริม รวมถึงการสนับสนุนจัดสรรทรัพยากรให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะตนเอง

1. การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ (Gather Feedback) ก่อนการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ต้องมีการประเมินระดับสมรรถนะของผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรือความต้องการที่จะพัฒนา ด้วยการประเมินตนเอง (Self assessment) โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมกันประเมิน เป็นไปด้วยความถูกต้องและยุติธรรม

2. การเลือกสมรรถนะที่จะพัฒนา (Select Competencies) เลือกสมรรถนะที่จะเกิดประโยชน์ต่อตนเอง เพียง 1 หรือ 2 สมรรถนะ

3. การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ (Select Activities) ที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะมีความสมบูรณ์ กิจกรรมการพัฒนามีหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ในงาน (On the job training) การฝึกอบรม (Classroom training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self manage learning)

4. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Development the Plan) แผนพัฒนาตนเองจะเริ่มพัฒนาในระยะ 1 ปี จะสัมพันธ์กับกระบวนการรายงานผลการประเมินประจำปี แผนพัฒนาประกอบด้วย สมรรถนะเฉพาะที่ควรพัฒนา (specific competencies) ระดับสมรรถนะที่ต้องการ (Desired competency levels) กิจกรรมการพัฒนา (Development activities)

5. การพัฒนาสมรรถนะตนเองตามแผน (Implement the Plan) ผู้รับการพัฒนาควรมีการกำหนดระบบการวัดความก้าวหน้าของการพัฒนาระหว่างวัตถุประสงค์กับแผนที่สร้างขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงของการพัฒนา

6. การประเมินการพัฒนา (Assess Level) หลังจากได้จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะตนเอง และมีการพัฒนาตนเองตามกรอบของแผนแล้ว ควรมีการติดตามและประเมินสมรรถนะเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

แผนภาพที่ 12 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารด้วยวิธีการพัฒนาสมรรถนะตนเอง (Individual Development)



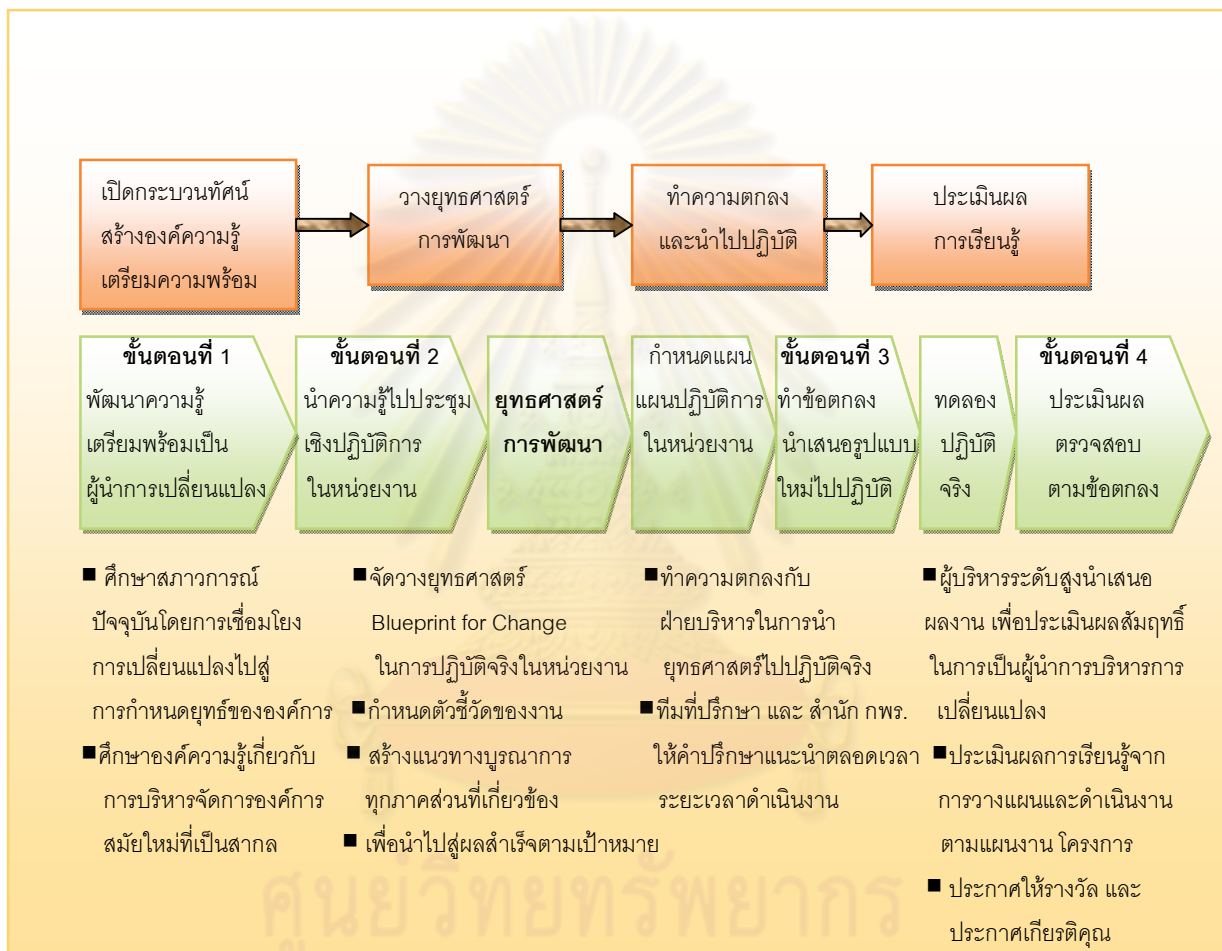
ที่มา : ชัชวรินทร์ ชวนวัน . (2550) .**แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตนเอง**. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กพร. โดยวิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning Program)

รูปแบบการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ใช้วิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เพื่อให้มีการะบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ ให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Change Leader)และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง(Change management) ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจบทบาทของตนเอง และสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ (innovation) ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้สอดคล้อง

กับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารที่เป็นการปฏิบัติจริง มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน

แผนภาพที่ 13 รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กพร.โดยวิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ(Action Learning Program)



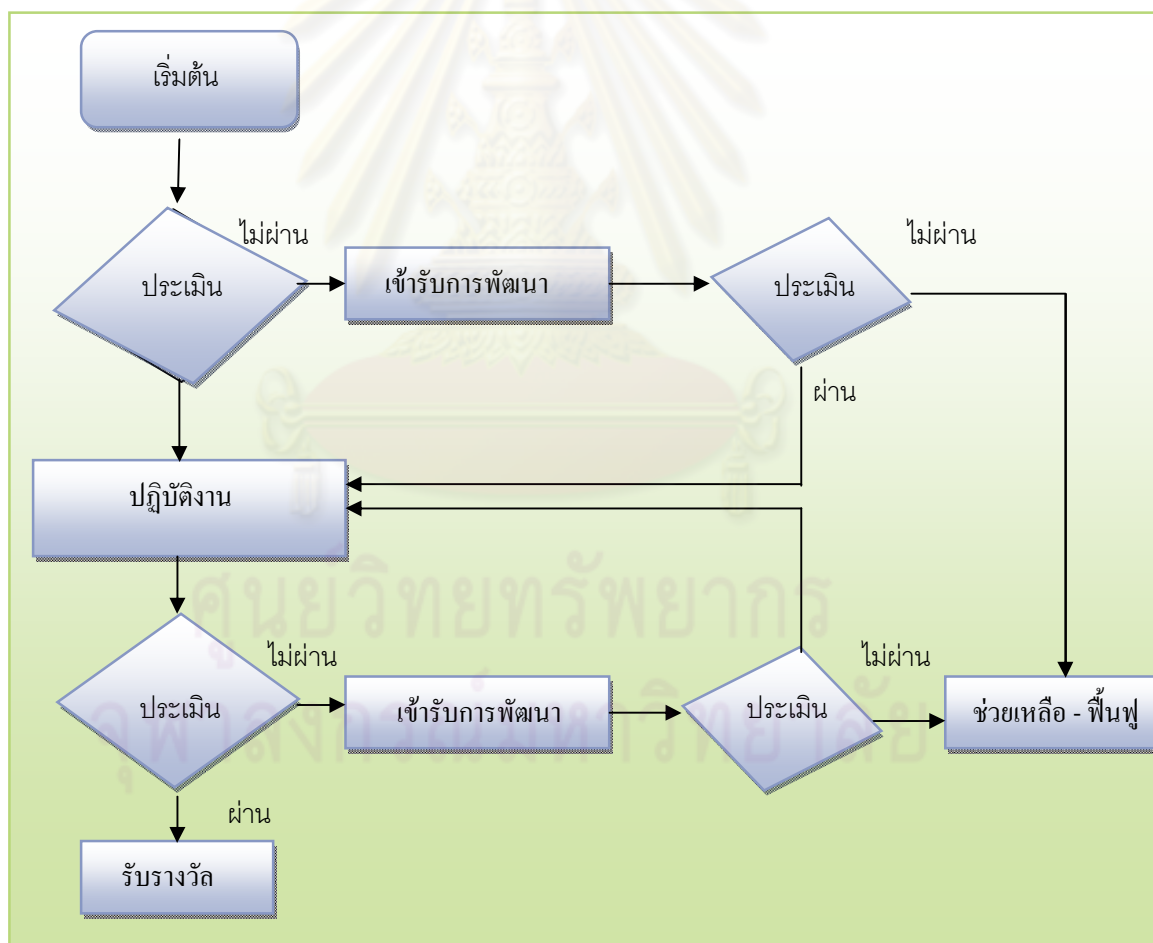
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) เว็บไซต์ www.opdc.go.th.

รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำวิจัย เพื่อสร้าง และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 7 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสร้างแบบร่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ
3. จัดการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาแบบร่าง
4. ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขแบบร่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ
5. สร้างรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ
6. ตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาโดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงนำเสนอรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ

แผนภาพที่ 14 รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน



ที่มา : ปราโมทย์ เบญจกาญจน์และคณะ . (2548). รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน หน้า 191.สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

รูปแบบการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ “ 4 Ps” (4 Ps Development Model)

รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย กรอบแนวคิด และองค์ประกอบดังนี้

1. กรอบความคิดของรูปแบบการพัฒนาข้าราชการ “4Ps Model” รูปแบบดังกล่าวนี้ยึดผลงานเป็นฐาน(Performance – Based model) โดยตั้งอยู่บนกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นพลวัต(Dynamic) ทั้งในด้าน ความเปลี่ยนแปลงของโลกและความเปลี่ยนแปลงภายในความเปลี่ยนแปลงของสังคม และ เศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเทคโนโลยี ซึ่งมีรูปแบบดัง แผนภูมิข้างต้น

2. องค์ประกอบของรูปแบบ(Personal Performance Process Program Model) มีองค์ประกอบหลักในการดำเนินงาน ๔ ประการที่ต้องพิจารณาและจัดการให้เชื่อมโยงกัน ได้แก่

(1) บุคคล (Personal) หมายถึงความมีสมรรถนะ (competency) ของข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ (trait) และพฤติกรรม (behavior) ในการปฏิบัติงาน

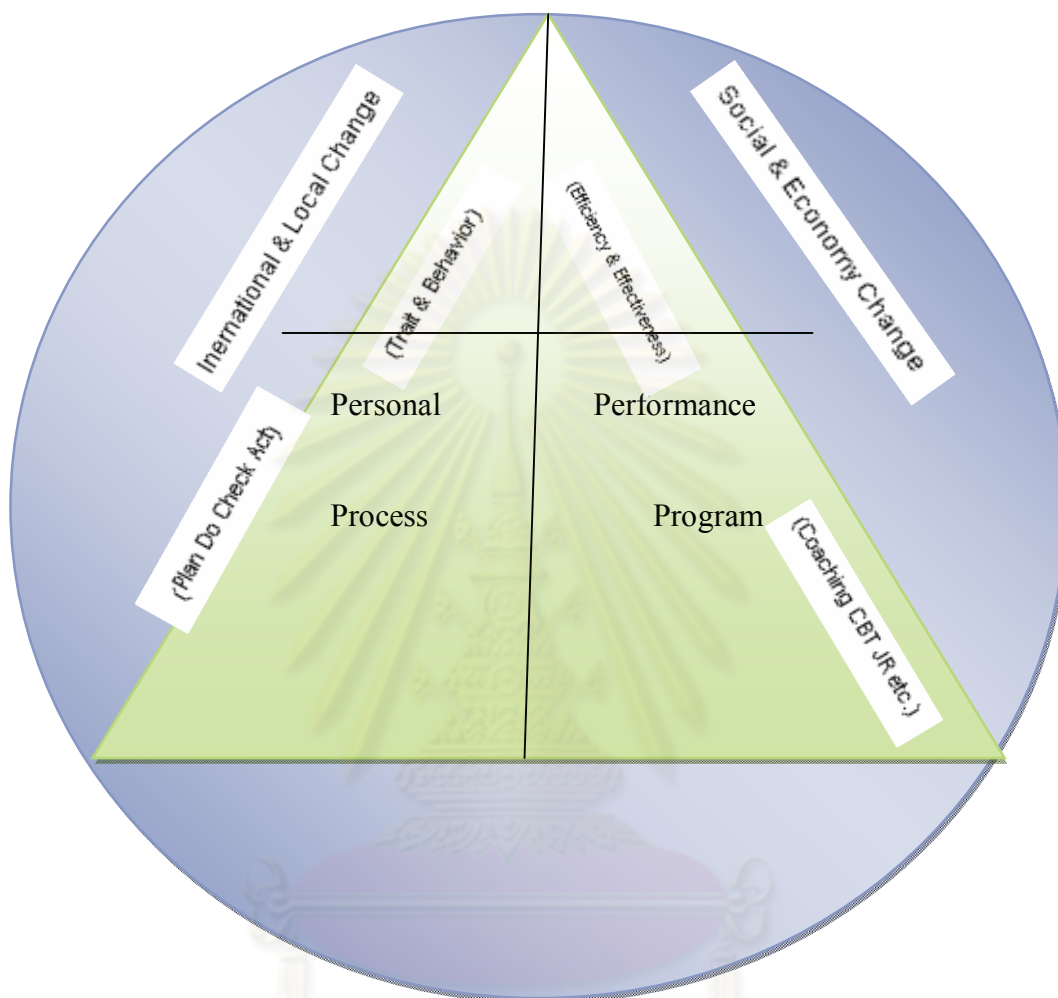
(2) การปฏิบัติงาน(performance) หมายถึงประบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (effectiveness) และประสิทธิผล (effectiveness)

(3) กระบวนการ (process) หมายถึงการใช้วงจรการบริหารคุณภาพในการพัฒนาข้าราชการตามแนวคิดของเดมมิ่ง(Deming's Circle)ประกอบด้วยการวางแผนการพัฒนา (plan) การปฏิบัติการพัฒนา (do) การตรวจสอบการพัฒนา(check) และการปฏิบัติการปรับแก้ (act) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

(4) โปรแกรม (program) หมายถึง หลักสูตรหรือวิธีการในการพัฒนาข้าราชการ ตามการประเมินในมาตราที่ 3 อาทิ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (on the job training :OJT) โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการฝึกอบรม (computer based training :CBT) การให้คำปรึกษา (consulting) และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน(job rotation : JR) เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 15 รูปแบบการพัฒนาข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการ“ 4 Ps” (4 Ps Development Model)



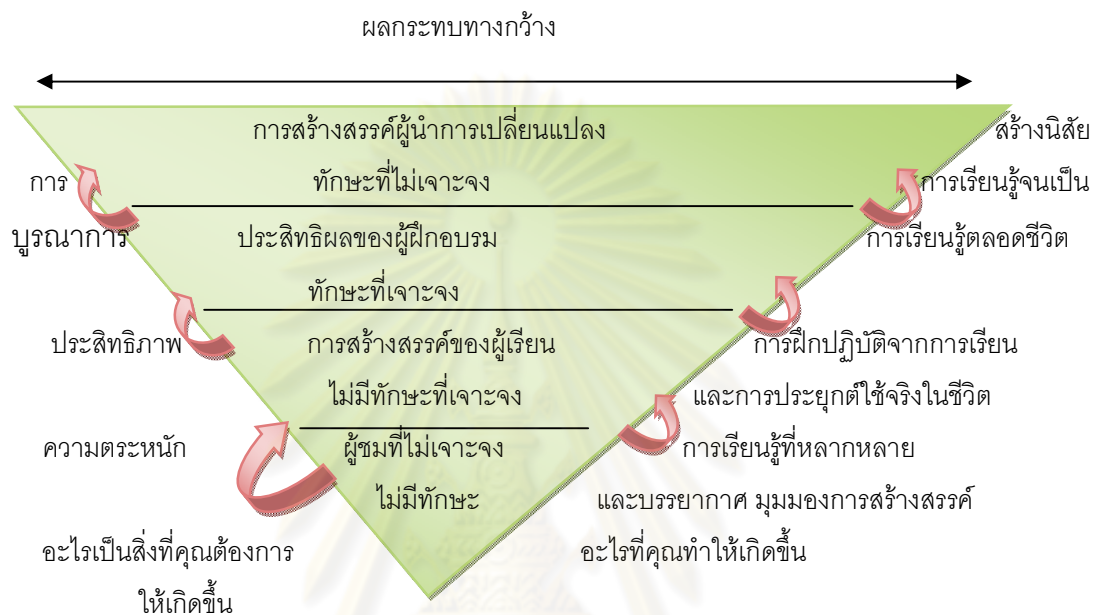
รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์นั้นประกอบด้วยขั้นตอนการพัฒนา 4 ระดับ โดยมีการจัดลำดับจาก ผู้ชม ถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ จากรูปแบบได้บรรยายถึงประสบการณ์ที่เกิดขึ้นของบุคคลที่เกิดจากการรวมความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยด้านซ้ายของรูปแบบนั้น เป็นการบรรยายถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น แล้วไปสู่การพัฒนาขั้นอีก 1 ระดับ ไปสู่ ความตระหนัก ประสิทธิภาพ และการบูรณาการ

ในด้านขวาของรูปแบบได้บรรยายถึง อะไรที่คุณได้ทำให้เกิดขึ้น และยกระดับไปสู่การเรียนรู้ที่หลากหลาย บรรยากาศและมุมมองที่สร้างสรรค์ จากนั้นยกระดับไปสู่การปฏิบัติจากการ

เรียนรู้และประยุกต์ใช้ในบริบทชีวิตจริงของคุณ และนำไปสู่การสร้างนิสัยการเรียนรู้จนกลายมาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แผนภาพที่ 16 รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์



ที่มา : Puccio, Murdock, and Mance. (2005). *Creative Leadership skills that Drive Change*. SAGE Publications.

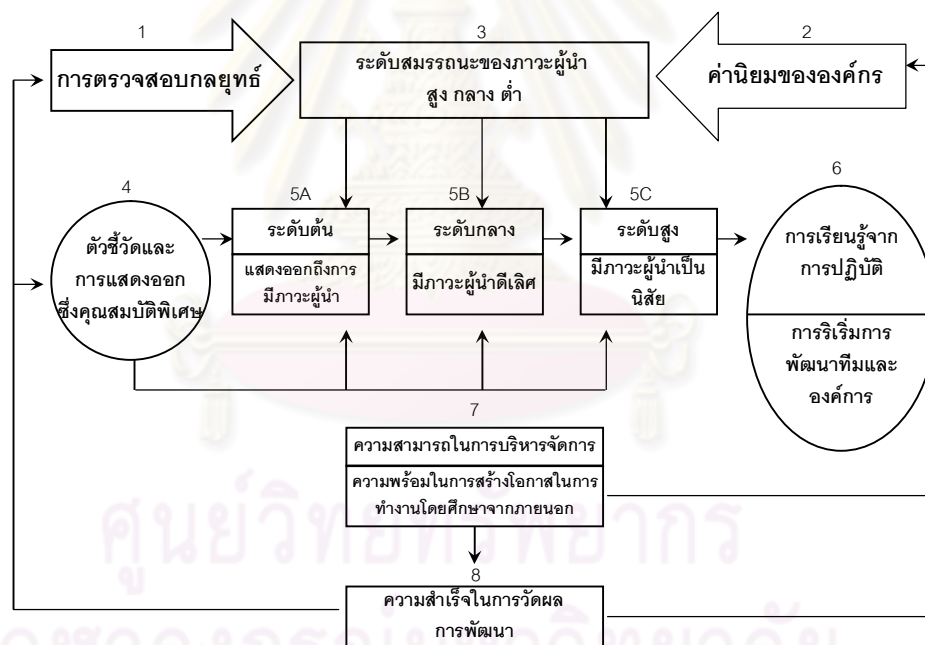
รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของ Bose Leadership Institute

องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำใน 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. จากการเปิดเผยจากหลาย ๆ องค์การถึงความจำเป็นในการขยายองค์การเพื่อนำไปสู่โอกาสในการพัฒนาในอนาคต
2. การพัฒนาภาวะผู้นำจะสำเร็จได้ทันต้องค้นพบค่านิยมหลักที่เป็นสิ่งที่ใช้ยึดเหนี่ยวในวัฒนธรรมภายในองค์การ
3. รูปแบบของสมรรถนะของภาวะผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะและผลลัพธ์ของความต้องการผู้นำขององค์การในอนาคต
4. การดำเนินการระบุคุณสมบัติพิเศษของภาวะผู้นำในทุกระดับ

5. รายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของภาวะผู้นำ ควรมีลำดับขั้นตอน ดังนี้
 - A: รายการพัฒนาผู้บริหารเบื้องต้น การแสดงออกถึงภาวะผู้นำ
 - B: รายการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง การมีภาวะผู้นำที่เป็นเลิศ
 - C: รายการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง การมีภาวะผู้นำในอุปนิสัย
6. มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาทีมงานและองค์กร โดยเปลี่ยนจากรูปแบบโปรแกรมการศึกษา มาเป็นการทำงานในพื้นที่หรือธุรกิจที่มีความท้าทาย
7. ทบทวนความสำเร็จในการวางแผนในขั้นที่มีคุณสมบัติในระดับสูงและเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความพร้อมอย่างเท่าเทียมกัน
8. กระบวนการวัดที่ประสบความสำเร็จในการกำหนดค่านิยมในการพัฒนาภาวะผู้นำ

แผนภาพที่ 17 รูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของ Bose Leadership Institute

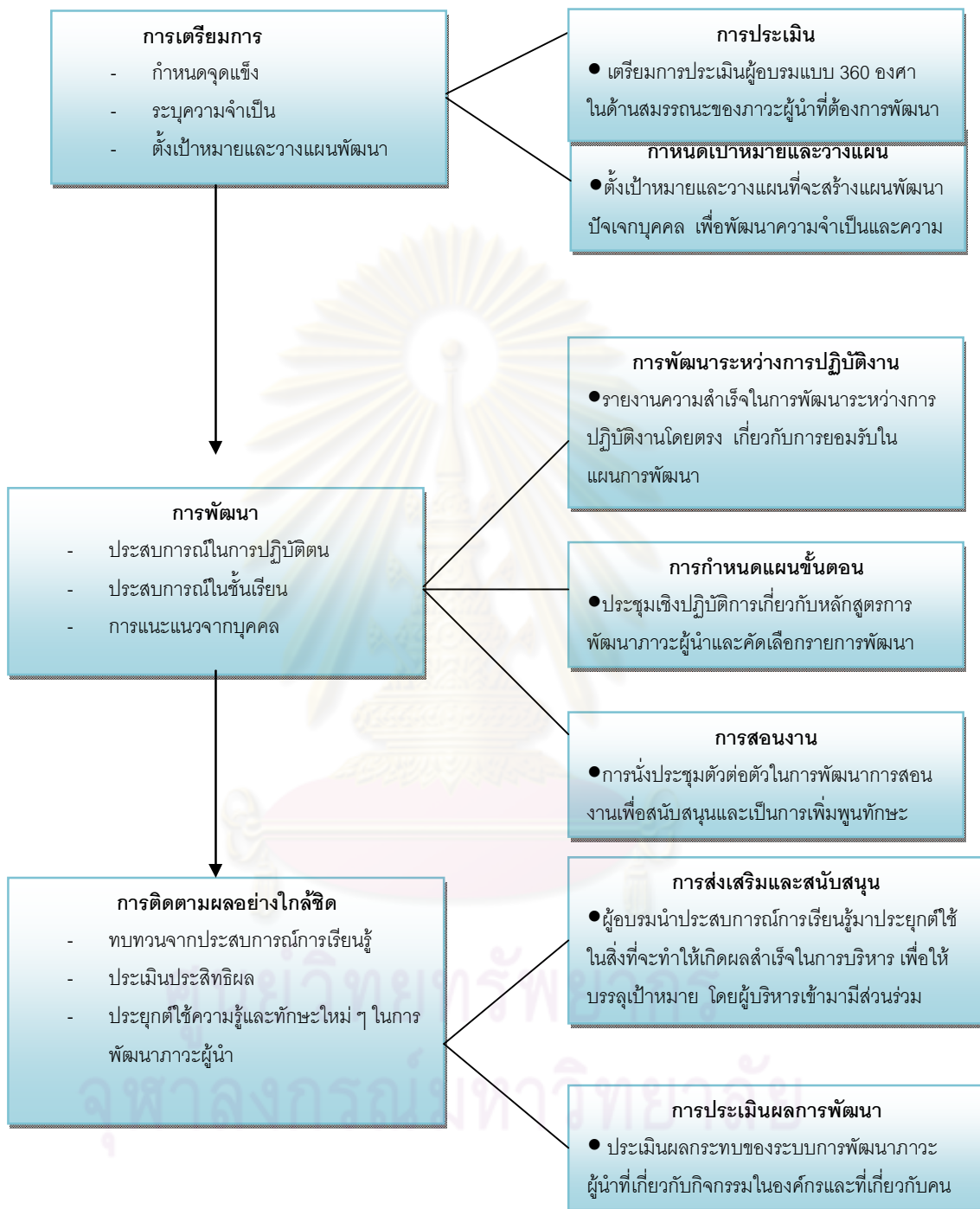


ที่มา : Amar G. Bose .(2000) Linkage Inc’s Best Practices in Leadership Development Handbook. Jossey – Bass Pfeiffer. San Francisco, California.

กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำของ Giber ,Carter และ Goldsmith . มีขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความจำเป็นที่ต้องพัฒนาของผู้บริหารเพื่อพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้นำว่าสิ่งใดมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา
2. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนา โดยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ออกแบบแผนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานหรือความต้องการและ ความสนใจในอาชีพของตนเอง
3. นำเสนอกิจกรรมในการพัฒนางานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาที่จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำประสบความสำเร็จ
4. การกำหนดโดยมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเลือกกิจกรรมที่เร่งด่วน
5. การสอนงานโดยการให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว เพื่อเพิ่มพูนทักษะภาวะผู้นำ
6. การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ร่วมอภิปรายเกี่ยวกับการนำประสบการณ์การเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ ว่าสิ่งใดที่ควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้โครงการสมบูรณ์ และการบริหารจัดการบรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารจะเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างไร
7. การประเมินคุณค่าจากการพัฒนา โดยการประเมินจากผลกระทบจากระบบการพัฒนาผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติตนในองค์กรและตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

แผนภาพที่ 18 รูปแบบระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ Giber , Carter and Goldsmith.



ที่มา : Giber , Carter , Goldsmith.(2000). Linkage Inc's Best Practices in Leadership Development Handbook . Linkage Press and Jossey – Bass / Pfeiffer, San Francisco,CA.

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ Warren Bennis :1999 (Cite in Giber , Carter and Goldsmith :2000) โดยอธิบายถึงวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำที่เขาเคยศึกษาจากกรณีศึกษาในหนังสือหลาย ๆ เล่ม และได้รวบรวม สรุปมา เป็นขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นการออกแบบ
2. ประเมินองค์ประกอบของการพัฒนา เป็นการประเมินองค์ประกอบร่วมตามปกติ
3. ออกแบบโครงการ
4. การดำเนินการปฏิบัติ
5. สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร
6. ประเมินผลการพัฒนา

แผนภาพที่ 19 รูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของ Warren Bennis :1999 (Cite in Giber ,Carter and Goldsmith :2000)

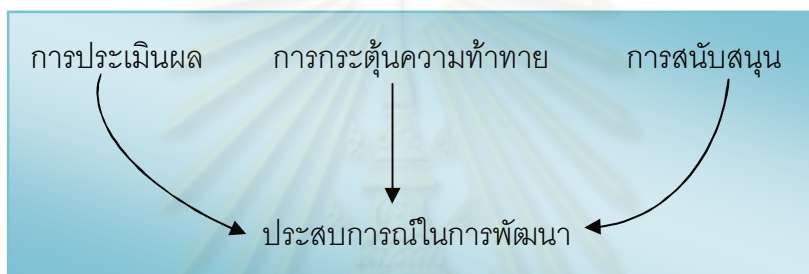


ที่มา : ประยุกต์จาก Warren Bennis .1999,(Cite in Linkage Inc's Best Practices In Leadership Development Handbook) . Linkage Press and Jossey – Bass / Pfeiffer, San Francisco,CA.

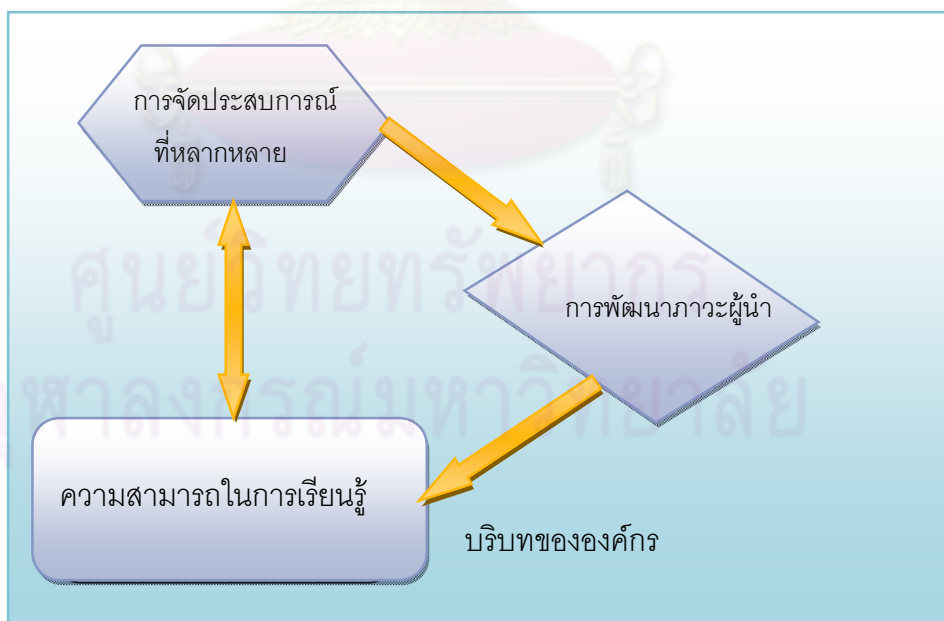
รูปแบบการพัฒนาผู้นำของ Mc Cualey and other

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในมุมมองของ McCauley ,C.D. and others ได้นำเสนอแนวคิดในการจัดประสบการณ์ และแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแนวคิดโดยทั่วไปที่มีขั้นตอนกว้าง ๆ คือ การจัดประสบการณ์ที่หลากหลายวิธี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ และขั้นตอนของการประเมินผล ดังแผนภาพที่ 20

แผนภาพที่ 20 รูปแบบการพัฒนาผู้นำของ Mc Cualey and other



ก. การพัฒนาประสบการณ์



ข. กระบวนการพัฒนา

ที่มา : McCauley ,C.D. and others. (1998).The center for creative leadership handbook of leadership development . San Francisco : Jossey –Bass .p.6

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ของหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคคลในด้านการบริหาร และศึกษาแนวคิด ของนักวิชาการต่างประเทศ สามารถวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ได้ตามตารางวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ดังตารางที่ 4 ซึ่งสรุปเป็นขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
2. กำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการพัฒนา
3. การดำเนินการพัฒนา
4. ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนา
5. การประยุกต์ใช้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร

หน่วยงาน/นักวิชาการ ขั้นตอน และรายละเอียด	สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา (สทศ.)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ	สำนักพัฒนาครู และบุคลากร ทางการศึกษา (สพฐ.)	สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนา ระบบราชการ (กพร.)	Giber , Carter and Goldsmith	Warren Bennis	ความถี่
■ การศึกษาเนื้อหาความรู้			✓	✓			2
■ การวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา	✓				✓	✓	3
■ การศึกษาข้อมูลย้อนกลับ			✓				1
■ การกำหนดเป้าหมายและ การวางแผนในการพัฒนา		✓	✓	✓	✓		4
■ ดำเนินการพัฒนา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
■ การพัฒนาในระหว่างการ ปฏิบัติงานจริง		✓	✓	✓	✓		4
■ การการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการ		✓		✓			2
■ การกำหนดกิจกรรมการ พัฒนา			✓		✓		2
■ การพัฒนาด้วยวิธีการ เรียนรู้ด้วยตนเอง		✓					1
■ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
■ การติดตามตรวจสอบ ประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

ตารางที่ 5 สรุปเนื้อหาในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาของต่างประเทศ

ประเทศ หัวข้อ	สหรัฐอเมริกา	แคนาดา	ฝรั่งเศส	ฟินแลนด์	นอร์เวย์	ออสเตรเลีย	สิงคโปร์	ไต้หวัน	แอฟริกาใต้
ภาวะผู้นำทางวิชาการ					✓	✓	✓	✓	✓
การจัดการ		✓	✓					✓	✓
นโยบาย				✓				✓	✓
หลักสูตรการศึกษา	✓								
งบประมาณ	✓		✓	✓	✓	✓			
กฎหมาย	✓		✓	✓	✓	✓			
การบริหารบุคคล	✓	✓	✓		✓		✓		✓
การอำนวยความสะดวก	✓								✓
วิธีการวิจัย	✓								
การติดต่อสื่อสาร	✓	✓							
ธรรมาภิบาล	✓								✓
จิตวิทยา	✓		✓						
บริบททางสังคม		✓							
ภาวะผู้นำ		✓			✓	✓			✓
การบริหารความสัมพันธ์	✓								
ทักษะการสื่อสาร			✓	✓	✓				
การประเมินผล			✓						
การบริหาร			✓	✓	✓			✓	✓
การประเมินค่า				✓	✓				
การพัฒนาโรงเรียน					✓	✓			✓
การเรียนรู้ ICT					✓	✓			✓
การบริหารความขัดแย้ง						✓			
กลยุทธ์การตลาด							✓		
การพัฒนาภาวะผู้นำ							✓		
ทักษะทางภาษา									✓
การวางแผน									✓
การให้คำปรึกษา									✓

ที่มา : Tony Bush.(2008). Leadership and Management Development in Education.

SAGE Publication Inc. Thousand Oaks, California.

ในการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริการทางการศึกษาของต่างประเทศซึ่งมีการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญที่จะนำมาเป็นหัวข้อในการจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำโดย Bush and Jackson .(2008 :40) ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จาก 9 ประเทศ ดังตารางข้างต้น

ซึ่งจากประเด็นของหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งหมดนั้นสรุปได้ว่า มีประเด็นสำคัญที่ประเทศส่วนใหญ่ให้ความสำคัญนำมาเป็นหัวข้อในการพัฒนาภาวะของผู้นำ จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1. ผู้นำทางวิชาการ
2. กฎหมาย
3. การเงินและงบประมาณ
4. การบริหารงานบุคคล
5. การบริหารการศึกษา

ในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือทักษะในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ นั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หรือผู้นำในองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งนักวิชาการ มีความเชื่อว่า ศักยภาพของความเป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ ซึ่งอาจจะมีการพัฒนาตนเอง โดยวิธีการต่าง ๆ เช่นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยิ่ง ซึ่งในทัศนะของนักวิชาการตะวันตกได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาทักษะหรือ อัจฉริยภาพของผู้นำ(Yeung & Ready :1995 อ้างถึงใน ทิพาวดี เมฆสุวรรณ :2545, หน้า 84 – 85)ในแต่ละด้านแตกต่างกันไป ดังนี้

1. จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือการเข้าร่วมในการทำงานในโครงการต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยร้อยละ 70 แสดงให้เห็นว่าสามารถสร้างความเชี่ยวชาญให้กับผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ส่วนการฝึกอบรมนั้นจะได้รับผลเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น
2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาผู้บริหารโดยการศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีพี่เลี้ยง (Mentoring)คอยให้คำแนะนำ เกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
3. การเรียนรู้จากการฝึกอบรมในห้องเรียน ซึ่งอาจจะฝึกในหน่วยงาน (In – house) หรือจากสถาบันหน่วยงานภายนอก ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ มักนำมาจัดฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายใน ให้เหมาะกับภารกิจหรือบริบทของการปฏิบัติงานในองค์กรของตน

4. การเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) ซึ่งเป็นการพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ที่มีภารกิจ และหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานของตน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545:86 – 87) ได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการอบรมขัดเกลานิสัยจากสถาบันทางสังคม อย่างครบถ้วน และโรงเรียน โดยใช้เหตุผลแทนการบังคับควบคุมพฤติกรรม

2. การเป็นตัวแบบหรือต้นแบบ ซึ่งเป็นการสอนที่ดีที่สุดเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นสามารถยึดถือเป็นแบบอย่างได้ เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร มีจริยปฏิบัติ (Ethics in Action) ที่มีคุณค่ามากกว่าการสอนด้านจริยธรรม

3. การให้โอกาส ได้ฝึกปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบายและกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำปรึกษาโดยนำประสบการณ์และความสำเร็จในอาชีพมาแนะนำ มีการเปิดกว้างให้มีโอกาสใช้ทักษะหลาย ๆ ด้าน

4. เรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของผู้ปฏิบัติเองซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ

5. มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้นำในทุกระดับซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนา ใ้บุคคลมีวิสัยทัศน์มุมมองที่ยาวไกลให้สามารถบริหารข้ามกระบวนทัศน์ (Manage Across Paradigms) ได้

สมบุญธรรม ศิริธรรมิทธิ (2547) ได้นำเสนอ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของคณบดี

3. การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

4. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

5. การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

6. การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี เพลินใจ พุทธชาชาติรัตน์ (2549)ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ
2. ขั้นประเมินก่อนดำเนินงาน
3. ขั้นการพัฒนา
4. ขั้นการปฏิบัติ
5. ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ
6. ขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

Kotter (1998) ได้ศึกษาขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จจากตัวอย่างบริษัทกว่า 100 แห่ง ทั่วโลก พบว่า มีขั้นตอนสำคัญในการดำเนินงานอยู่ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความสำนึกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
 - ศึกษาภาวะความจริงของการแข่งขันและการตลาด
 - ร่วมพิจารณาถึงภาวะวิกฤติเพื่อหาโอกาสในการพัฒนา
2. การสร้างความร่วมมือในการพัฒนา
 - รวบรวมบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 - ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
3. ออกแบบวิสัยทัศน์
 - ร่วมมือกันออกแบบวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง
 - พัฒนากลยุทธ์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ
4. การนำเสนอวิสัยทัศน์
 - ใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ ๆ
 - สอนรูปแบบในการทำงานใหม่ ๆ โดยยกตัวอย่างของการร่วมมือในการทำงาน
5. มอบอำนาจให้กับบุคคลได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อ
 - จัดอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
 - ปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างที่เป็นสิ่งกีดขวางหรือทำลายวิสัยทัศน์
 - ส่งเสริมการกล้าคิด และปฏิบัติที่นอกกรอบ

6. การวางแผนการสร้างชัยชนะในระยะสั้นและระยะยาว
 - วางแผนสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน
 - สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน
 - ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
7. สร้างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน
 - สร้างความเชื่อถือในระบบโครงสร้าง และนโยบาย การเปลี่ยนแปลง
 - สนับสนุนและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร
8. พัฒนาให้เป็นสถาบันใหม่ โดยวิธี
 - ฟื้นฟู โครงการ กิจกรรมใหม่ ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
8. พัฒนาให้เป็นสถาบันใหม่ โดยวิธี
 - สร้างความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมและความสำเร็จขององค์กร
 - พัฒนาวิธีการและความเชื่อมั่นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

Day and Halpin (2001) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยทั่วไปของบริษัทต่าง ๆ มักจะใช้วิธีการเปลี่ยนวิถึปฏิบัติที่มีอยู่ของบุคลากรในองค์กรให้หันมาร่วมมือกันในการพัฒนาองค์กรโดยการพัฒนาโดยใช้วิถึปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) หรือการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarked) ซึ่งมีองค์ประกอบที่พบบอกในการปฏิบัติในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. ใช้วิธีการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา
2. การสอนงานโดยผู้บริหาร
3. การเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา
4. การสร้างเครือข่ายในการทำงาน
5. การเรียนรู้จากผลสะท้อนกลับ
6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง
7. การศึกษาจากประสบการณ์ภายนอก

3.6. เทคนิคการสนทนากลุ่ม

1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกที่ให้ข้อมูลเป็นกลุ่ม ซึ่งสมาชิกได้มาจากการคัดเลือกตามเกณฑ์ที่นักวิจัยกำหนด และต้องเป็นผู้ที่สามารถให้คำตอบได้ตรงกับ

ประเด็นที่ถ้าม และตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด ทั้งนี้สมาชิกต้องมีภูมิหลังไม่แตกต่างกันมากนัก (อมรทิพย์ อมรภิบาล ,2542: 32 - 37)

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยดำเนินการสนทนา (moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6 – 10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ , 2546 : 5)

2. ความเป็นมาของการสนทนากลุ่ม

ความเป็นมาในการสนทนากลุ่ม ตามความเห็นของ Morgan (1998)แบ่งได้เป็น 3 ระยะเวลา กล่าวคือ

2.1 ระยะเวลา ริเริ่มโดยนักสังคมวิทยาเมื่อประมาณ ทศวรรษที่ 1998 ที่นำมาใช้ในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

2.2 ระยะเวลา ระหว่างปี 1950 – 1980 ส่วนใหญ่แล้วการสนทนากลุ่มถูกนำมาใช้ในการวิจัยตลาด

2.3 ระยะเวลา สาม คือในปัจจุบัน การสนทนากลุ่มถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในหลายสาขา ในฐานะระเบียบวิธีวิจัยหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการท่านอื่น เช่น Gillespie,1972(อ้างถึงใน อมรทิพย์ อมรภิบาล , 2542 :32) เห็นว่าการสนทนากลุ่มถูกริเริ่มในปี 1941โดย Robert Merton และมีวิวัฒนาการมาจากที่นักวิจัยเชิงคุณภาพพบข้อจำกัดของการเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่สนิทสนมคุ้นเคยกัน ซึ่งต้องเสียเวลาละงบประมาณในการสร้างความคุ้นเคยกันก่อน และผลที่ได้รับก็ไม่เป็นไปในทิศทางที่กำหนด

3. วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

3.1 เพื่อสำรวจความเห็นในประเด็นใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ

3.2 เพื่อสำรวจความเห็นของกลุ่มประชากรในเรื่อง หรือปรากฏการณ์เดียวกัน

3.3 ประเมินผลการวิจัย

3.4 หาคำตอบบางอย่างที่การวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถให้ได้

3.5 ใช้ศึกษาในเชิงนำร่อง เพื่อศึกษาเชิงลึกต่อไป

3.6 ใช้ศึกษาประเด็นทางด้านอิทธิพลทางวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคม

4. ผู้เกี่ยวข้องกับการสนทนากลุ่ม

4.1 สมาชิกผู้ร่วมสนทนามีลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งนี้ต้องมีภูมิหลังไม่แตกต่างกันมากเกินไป

4.2 ผู้ดำเนินการสนทนา อาจไม่ใช่ผู้วิจัยแต่มีลักษณะเด่นในการตั้งคำถามไม่ชี้นำคำตอบ มีบุคลิกดี และเข้าใจโครงการวิจัยเป็นอย่างดี

4.3 ผู้จัดบันทึกการสนทนา เป็นผู้บันทึกคำสนทนา ภาษาภาษาที่สมาชิกแสดงออก รวมทั้งแผนผังการจัดห้องสนทนามีประสิทธิภาพ

5. หลักการสนทนากลุ่ม

5.1 การสนทนากลุ่มมีค่าใช้จ่ายต่ำและกระทำได้รวดเร็ว

5.2 การสนทนากลุ่มผู้นำการสนทนาต้องเป็นบุคคลที่เป็นมืออาชีพ

5.3 การสนทนากลุ่มต้องมีการอำนวยความสะดวกเป็นพิเศษ

5.4 การสนทนากลุ่มสมาชิกต้องเป็นผู้ที่ไม่รู้จักกันมาก่อน

5.5 การสนทนากลุ่มจะไม่เกิดประสิทธิภาพเมื่อหัวข้อการสนทนามีความเปาะบางและอ่อนไหวสูง

5.6 การสนทนากลุ่มช่วยให้ได้ความคิดเห็นที่เป็นแนวทางเดียวกัน

5.7 การสนทนากลุ่มต้องมีการตรวจสอบที่หลากหลาย

5.8 ผลสรุปของการสนทนากลุ่มจะบ่งบอกถึงพฤติกรรมการแสดงออกของคนส่วนใหญ่

5.9 การใช้การสนทนากลุ่ม คุณภาพของผู้นำการสนทนา (Moderator) มีความสำคัญอย่างยิ่ง

6. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

ขั้นที่ 1 เป็นขั้นตอนการวางแผน โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดตัวบุคคลที่ร่วมสนทนา เพื่อให้ข้อมูล 2) กลุ่มผู้สนทนาต้องมีจำนวนไม่มากและครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษาวิจัยให้เพียงพอต่อการตอบคำถามการวิจัย 3) สมาชิกที่ร่วมสนทนาต้องมีประมาณ 6 – 12 คน และมีภูมิหลังไม่ต่างกันมากเกินไป 4) กำหนดแนวทางการสนทนาอาจเขียนเป็นคำถามหรือหัวข้อที่ต้องการโดยละเอียด โดยใช้คำถามง่ายต่อการตอบ เพื่อรักษาบรรยากาศการสนทนา 5) วางแผนจัดเตรียมผู้ร่วมสนทนา ดังต่อไปนี้ ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้จัดบันทึก ผู้บันทึกเสียงและผู้อำนวยความสะดวกให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่จะดำเนินการสนทนา

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมสนทนา โดยไม่ควรแสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ไม่ควรสรุปประเด็นและหากมี

สมาชิกคนใดผูกขาดการพูดผู้วิจัยก็ควรใช้คำพูดโดยสุภาพเพื่อสอดแทรก ห้ามแสดงความไม่พอใจ และไม่ควรรอคัดคนผู้พูดกรณีผู้พูดพูดไม่สุภาพควรกระตุ้นให้พูดสุภาพ

ขั้นที่ 3 ขั้นเตรียมการก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลจากการบันทึกเสียงผู้จดบันทึกจะเป็นผู้ถอดเทปเสียงแบบคำต่อคำ ไม่ให้สรุปถ้ามีความเห็นเพิ่มเติมก็ต้องแยกบันทึกไว้ต่างหาก และควรบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากคำพูดลงไปด้วย

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลทำการวิเคราะห์เบื้องต้นเมื่อจบการสนทนา เพื่อหาข้อบกพร่องสำหรับใช้แก้ไขในครั้งต่อไป จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โดยละเอียด โดยใช้กลุ่มสนทนาเป็นหน่วยการวิเคราะห์โดยเริ่มจากการอ่านบทสนทนากลุ่มที่ได้จากการถอดเทปนำมากำหนดเค้าโครงในการวิเคราะห์ โดยพิจารณาจากความคิดเห็นที่คล้ายคลึงและความแตกต่างของข้อมูลที่อยู่ในคำสนทนา โดยพิจารณาว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลให้ผู้สนทนาแต่ละกลุ่มมีความเห็นคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันและปัจจัยเดียวกันนี้ส่งผลต่อกลุ่มอื่นหรือไม่ (อมรทิพย์ อมราภิบาล ,2542 .)

ข้อดี และข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

ตารางที่ 6 แสดงข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

ข้อดี	ข้อจำกัด
<ul style="list-style-type: none"> - บรรยากาศของกลุ่มกระตุ้นให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็น - มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นเพื่อให้ประเด็นมีความชัดเจนไม่คลาดเคลื่อน - อาจทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกหรือข้อมูลที่คาดไม่ถึง - สร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้ดำเนินการกับผู้ร่วมสนทนา 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้ดำเนินการต้องมีทักษะในการนำการสนทนาสูง - สถานที่ในการสนทนา อาจจะต้องใช้สถานที่ที่ ต้องมีการนัดหมายล่วงหน้า - ไม่เหมาะกับหัวข้อที่ต้องการรายละเอียดทางสถิติ และประเด็นที่ต้องการการตัดสินใจ

ประเภทของการสนทนากลุ่ม

1. การสนทนากลุ่มแบบมาตรฐาน (standard focus group) ประกอบด้วยสมาชิก 8- 10 คน
2. การสนทนากลุ่มทางไกล (tale focus group) ประกอบด้วยสมาชิก 6 – 7 คน สนทนาผ่านระบบโทรศัพท์ จุดเด่นของการสนทนาแบบนี้ได้แก่ 1)ประหยัดค่าใช้จ่าย 2) มีความรวดเร็วในการวิจัย 3) ลดข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์ 4) ลดการเผชิญหน้าของผู้ร่วมสนทนาที่อาจจะเป็นคู่แข่งกัน 5) เพิ่มความสะดวกสบายให้แก่สมาชิกที่ร่วมการสนทนา จุดด้อย คือ 1) เรื่องที่นำมาสนทนาอาจจะ

ขาดประสิทธิภาพ เพราะข้อจำกัดของรูปแบบการสนทนา 2) ผู้นำการสนทนาต้องมีทักษะสูง 3) ไม่สามารถรับรู้กิริยาท่าทางที่สมาชิกแสดงออก 4) อาจจะมีอุปสรรคในด้านสัญญาณโทรศัพท์ที่แตกต่างกันตามภูมิศาสตร์ที่มีผลต่อการสนทนา

3. การสนทนากลุ่มขนาดเล็ก (mini focus group) ประกอบด้วยสมาชิก 5 – 6 คนใช้เวลาในการสนทนาตั้งแต่ 90 – 120 นาที ข้อดีของการสนทนารูปแบบนี้ได้แก่ 1) สามารถเน้นหัวข้อสนทนาให้อยู่ในความสนใจและลดโอกาสการลงมติตามเสียงส่วนใหญ่ 2) ผู้ดำเนินการสามารถสังเกตสมาชิกได้มากขึ้น มีโอกาสให้สมาชิกทำแบบทดสอบได้มากกว่าการสนทนาแบบกลุ่มใหญ่ 3) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย

4. การสนทนาแบบไตรภาคี หรือ สามฝ่าย (triads) ประกอบด้วยสมาชิก 3 คน ใช้เวลาน้อยกว่าแบบมาตรฐานและแบบกลุ่มขนาดเล็ก ข้อดี คือ 1) ได้รายละเอียดมากทั้งเชิงปริมาณและเชิงลึก 2) เพิ่มโอกาสในการทดสอบวิธีการอื่น ๆ ประหยัดค่าใช้จ่าย ข้อจำกัดของวิธีนี้ 1) ต้องจัดการสนทนาหลายกลุ่มจึงจะได้ข้อมูลเพียงพอ 2) ความคิดเห็นที่ได้รับไม่หลากหลาย 3) ผู้ดำเนินการต้องมีทักษะในการนำสนทนาสูง

5. การสนทนากลุ่มทางอินเทอร์เน็ต (internet focus group) การสนทนารูปแบบนี้จะเกิดจากความต้องการของกลุ่มผู้ใช้อินเทอร์เน็ตออนไลน์ ข้อดีได้แก่ 1) ทำให้การดำเนินการวิจัยรวดเร็วขึ้น 2) สร้างช่องทางการวิจัยโดยผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตออนไลน์ 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย 4) ผู้สนทนากล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจากการปิดบังชื่อในขณะที่สนทนา 5) ทำให้ได้สมาชิกที่ประกอบอาชีพที่ไม่เป็นหลักแหล่ง 6) สมาชิกได้รับความสะดวกสบาย ข้อจำกัดได้แก่ 1) หัวข้อสนทนาและการสนทนาเป็นไปอย่างจำกัด 2) ไม่สามารถเห็นอากัปกิริยาของร่วมสนทนา 3) สภาพภูมิศาสตร์ที่ต่างกันอาจส่งผลต่อการสนทนา 4) ขาดความเชื่อมั่นในระบบการรักษาความปลอดภัยในอินเทอร์เน็ต

6. การสนทนากลุ่มทางวิดีโอ (video focus group) เป็นรูปแบบทางเลือกในการสนทนาเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและลดการสูญเสียเวลาของสมาชิก โดยอาศัยการร่วมสนทนาทางวิดีโอ หรือวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ (videoconference)

การนำการสนทนากลุ่ม (Focus group moderation)

คุณสมบัติของผู้นำสนทนากลุ่มที่จำเป็นมีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว
2. มีประสบการณ์ในการนำสนทนากลุ่ม
3. มีทักษะในการจัดการ

4. มีความยืดหยุ่น
5. มีความจำดี
6. มีทักษะการฟังที่ดี
7. มีทักษะในการตั้งคำถาม
8. มีทักษะในการบริหารเวลา
9. มีบุคลิกภาพที่ดี

จริยธรรมในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มต้องคำนึงถึงความเสี่ยงของสมาชิกที่ร่วมสนทนาต้องรักษาความเป็นส่วนตัวของสมาชิกความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ทุนการสนับสนุนการวิจัยหรือนักวิจัยกับสมาชิก การละเว้นการสนทนาในประเด็นที่มีแรงกดดันหรือความอ่อนไหวสูง เช่น เรื่อง ศาสนา การกำหนดขอบเขตการสนทนาที่เหมาะสม

จากการศึกษา กระบวนการการสนทนากลุ่ม สรุปได้ว่า เป็นวิธีการในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นกระบวนการทางวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้ทักษะการสื่อสารทั้งวัจนภาษา คือการพูดเป็นหลัก และการใช้อวัจนภาษา คือการแสดงออกับกิริยาประกอบการดำเนินการสนทนา ซึ่งบางรูปแบบก็ไม่ใช่อวัจนภาษาประกอบการสนทนา การสนทนากลุ่มมีรูปแบบที่หลากหลาย ในการเลือกใช้วิธีการสนทนากลุ่มมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย ดังนั้นนักวิจัยควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการนำไปใช้ดำเนินการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่องานวิจัย

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและการพัฒนา 3 ระยะ คือ 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย 3) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยมีขั้นตอน คือ 1. การศึกษาเอกสาร 2. การศึกษาภาคสนามด้วยวิธีการกรณีศึกษา 3. การศึกษาเชิงปริมาณด้วยการ

สอบถาม ผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอนได้นำไปใช้สนับสนุน ทบทวน และปรับปรุงรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละขั้นตอนของการวิจัยที่ต่อเนื่องตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสถิติวิเคราะห์

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสอบถามผู้บริหารโรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

สมบุญ สรรหิรัญ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย พฤติกรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำได้ 4 ด้านคือคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบริหาร คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม จากผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี จากการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วน สำคัญ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1.ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 2. ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3. ขั้นการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบุญของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบุญ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารและสำรวจภาวะผู้นำพิสัยสมบุญ ของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุบัวิจัย นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบุญของผู้บริหารโรงเรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือการจัดกระบวนการฝึกอบรม ตามรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟี โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1.การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบุญของผู้เข้ารับกรอบรม 2. การให้องค์ความรู้ที่จำเป็น 3.จัดให้ผู้เข้ารับกรอบรมเขียนแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางพิสัยสมบุญของแต่ละคน 4.นำไปปฏิบัติใน

สภาพจริง 5. ประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟี

เบญจพร แก้วมีศรี (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การกำหนดรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลจากการศึกษาพบว่า บทบาทพฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 40 คุณลักษณะ และผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ขั้นเตรียมการเพื่อพัฒนา ขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นประเมินผลการพัฒนา ขั้นเตรียมการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นจะกล่าวถึงสาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมในการพัฒนา และผลที่ต้องการ

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540:196) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหาร 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 :191) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการฝึกอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้นำจะประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึง-พอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำจำนวน 5 ด้านคือ 1.ด้าน

ความรู้ 2. ด้านทักษะ 3. ด้านทัศนคติ 4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม 5. ด้านบุคลิกภาพ และ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาจิต

กัลยานี พรหมทอง (2546:160) ได้ทำวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส(Bass:1999) และใช้แนวทางบางส่วนจากการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเต็มรูปของ เบสและอโวลิโอ(Bass & Avolio :3-4) ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า 4 I (Four I'S) ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์(Idealized Influence or Charisma Leadership : IL)
 2) การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) พบว่า การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

ธวัชชัย หอมยามเย็น(2548:106)ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Keller(1995:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม จำนวน 66 กลุ่ม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Nickse(1977:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการสื่อสารกับครูในโรงเรียนแบบตัวต่อตัวและให้การรับฟังผู้อื่นเป็นอย่างดีส่งผลให้ครูเต็มใจให้ความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโรงเรียน

Lucas(2001: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำหน่วยงาน และวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนขนาดกลางจำนวน12 แห่ง ท่วมลรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาจากการใช้สำรวจข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิง-คุณภาพ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและทีมงานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลในเชิงบวกต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารให้ความสนใจในการกระตุ้นสติปัญญาแก่สมาชิกในโรงเรียน ให้การส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

Bonaros(2006:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษา ในเมืองไมอามี-ดาเด จำนวน 21แห่ง รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับความพึงพอใจของครูความตระหนักในประสิทธิ ผลของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับผลการเรียนของนักเรียนและยังสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและความตระหนักต่อประสิทธิผลของผู้บริหาร

Scope (2006: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและวัฒนธรรมในโรงเรียน โดยเลือกโรงเรียนขนาดกลางที่ประสบความสำเร็จ ในมลรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียนในรัฐอินเดียนาที่ประสบความสำเร็จจำในปี ค.ศ.2003 จำนวน 77 คน ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 39 คน จาก จำนวน 77 คน ใช้แบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและ คำถามที่เกี่ยวกับองค์การ ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีอำนาจนั้น มีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นมีความสัมพันธ์กับรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมของโรงเรียน

Brunderman (2006: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย การฝึกฝนภาวะผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือภายในโรงเรียน โดยได้สำรวจประสบการณ์ความร่วมมือและการสร้างความเข้าใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 3 แห่ง ในรัฐแอริโซนา โดยการสัมภาษณ์และการสังเกต ซึ่งผลการศึกษา พบว่าการฝึกฝนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการสร้างความร่วมมือของครูในโรงเรียน โดยการฝึกฝนภาวะผู้นำและการแรงจูงใจนั้น ผู้นำต้องมีความรู้และเข้าใจใน

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกฝนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์กับความ
ร่วมมือในโรงเรียน

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยรวมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนในเชิงบวกทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านผลผลิต



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเป็น
การวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนด ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ไว้ 5
ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ในประเทศ ต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน
และที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน

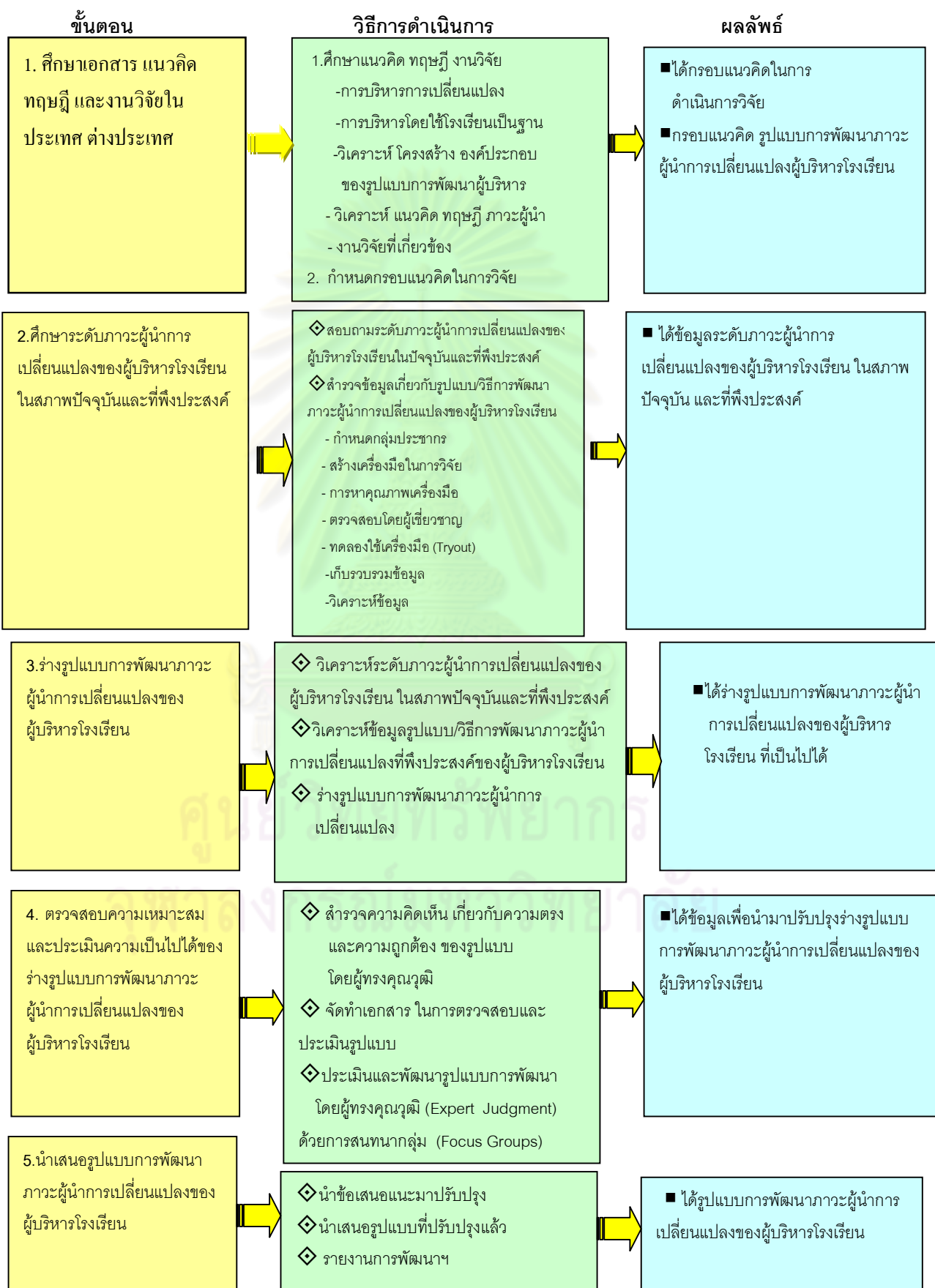
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ขอร่างรูปแบบการ
พัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

โดยแสดงแผนภาพและรายละเอียดตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดัง แผนภาพที่ 21

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 21 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยมี 5 ขั้นตอนดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยในประเทศ ต่างประเทศ เพื่อ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎี การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) และรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร จากการศึกษา หนังสือ เอกสาร และงานวิจัย โดยนำความรู้ที่ได้มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาและการสังเคราะห์เอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยได้ศึกษา แนวคิด การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ตามกรอบในการบริหารงาน 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป

1.2. แนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ศึกษาแนวคิดของ Kouzes, J.M, and Posner,B.Z ,2007 ซึ่งมี 5 วิธีปฏิบัติ(Practices)ที่ผ่านการศึกษาวิจัยโดย คูเซจและพอสนเนอร์(1988) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ(The Five Practices and Ten Commitment of Leadership) ที่มุ่งเน้นประสิทธิผล ประกอบด้วย 5 วิธีปฏิบัติ คือ เป็นแบบอย่าง ,สร้างวิสัยทัศน์ร่วม, สร้างกระบวนการที่ท้าทาย ,เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และเสริมสร้างกำลังใจ นำมาประยุกต์ใช้ดังนี้

1. เป็นแบบอย่าง (Model the way)ประกอบด้วยพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติ คือ 1.เสริมสร้างค่านิยมร่วม 2. ปฏิบัติตามค่านิยมร่วม
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared Vision) ประกอบด้วยพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 3.มองเห็นอนาคตที่ท้าทายและเป็นไปได้ 4. สร้างแรงบันดาลใจร่วม
3. สร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Challenge the Process) ประกอบด้วยพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 5.แสวงหาโอกาสโดยคิดริเริ่มและมองโลกกว้าง 6.ทดลองบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสร้างความสำเร็จและเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง
4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล (Enable Others to Act) ประกอบด้วยพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 7.เสริมสร้างความร่วมมือโดยสร้างความเชื่อถือและสัมพันธภาพ 8.เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้อื่น โดยพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encourage the Heart) ประกอบด้วยพันธะสัญญาที่ต้องปฏิบัติคือ 9.ยอมรับคุณค่าของผู้อื่นโดยการชื่นชม 10.ประกาศยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ โดยสร้างจิตวิญญาณชุมชนหรือหมู่คณะ

1.3 ศึกษาแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Anderson (2001) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง(Breakthrough training) ซึ่งเน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด(Mind-set) ของผู้บริหารจากโลกทัศน์เดิมมาเป็นโลกทัศน์ใหม่ โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์(Experiential) ที่ไม่ใช่การสอน(Didactic) ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม(Behavioral styles analysis)
- 1.2 พลวัตหรือกระบวนการกลุ่ม(team dynamics)
- 1.3 ทักษะการสื่อสาร (การฟัง,การพูด) (Communication skill :listening and speaking)
- 1.4 การสนทนา (Dialogue)
- 1.5 พลวัตความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล(Interpersonal dynamics)
- 1.6 การสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม (team visioning)
- 1.7 สมรรถภาพส่วนบุคคล(Personal power)
- 1.8 การประสานความขัดแย้ง(Interfacing with conflict)
- 1.9 การจัดการตนเอง(Self – Management)
- 1.10 การเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล(Personal transformational)

2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change education) ซึ่งเน้นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 2.1. การนำเสนอในชั้นเรียน(Classroom presentations)
- 2.2 กรณีศึกษา(Case studies)
- 2.3 กลุ่มเพื่อการเรียนรู้ (discussion learning groups)
- 2.4 การอ่าน (Reading)
- 2.5 การประยุกต์ใช้(application tools)

3. การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง(Building Change strategy) ซึ่งเน้นการพัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for change) ซึ่งประกอบด้วย

3.1.1 ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง(Driver of change)

3.1.2 ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ(Initial desired outcomes for the transformational)

3.1.3 แหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง (Leverage point for transformational)

3.1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of change)

3.1.5 ขอบเขตการเปลี่ยนแปลง(Scope Of the change)

3.1.6 เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง(Target of the change)

3.1.7 ระดับของความเร่งด่วน (Degree of urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง(Element of Change Strategy)

3.2.1 วิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงให้มีเอกภาพ (How to unify all initiatives under one transformational umbrella:

3.2.2 การกำหนดจุดยืนของการเปลี่ยนแปลง (Position of this transformational in the organization)

3.2.3 การปฏิบัติการที่ชัดเจน (Bold actions)

3.2.4 วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic levers)

3.2.5 ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธะผูกพันที่เข้มแข็ง (Participation strategies for creating a critical mass of commitment;

3.2.6 โครงสร้างพื้นฐานที่เปลี่ยนแปลง (Change infrastructure)

3.2.7 กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะ(Milestone event from Phase IX;and

3.2.8 ระยะเวลาที่เหมาะสม (General timeline)

4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก(Conscious process design) ซึ่งเน้นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษา โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะ คือ

- 4.1 การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change)
 - 4.2 การสร้างวิสัยทัศน์,พันธสัญญา, และขีดความสามารถขององค์กร(Create Organizational Vision, Commitment and capacity)
 - 4.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ(Assess the Situation to determine Design Requirements)
 - 4.4 ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์(Design the Desired state)
 - 4.5 วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact)
 - 4.6 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ(Plan and Organize for implementation)
 - 4.7 ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change)
 - 4.8 เฉลิมฉลองและรวมตัวกันสภาพใหม่ (Celebrate and integrate the New State)
 - 4.9 เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)
5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) ซึ่งเน้นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้
- 5.1 สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with learning clinics)
 - 5.2 สนับสนุนการสอน,และการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)
 - 5.3 การปรึกษาหารือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-time consultation between change leaders and their consultants)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. วิธีการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์ จากเอกสาร
2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลวิจัย ใช้คำถามในการวิจัย และวัตถุประสงค์ในการวิจัยเป็นแนวทางในการกำหนด กรอบในการวิจัย และใช้กรอบแนวคิดการวิจัยเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

4. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เอกสาร ตำรา งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบ/วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐานตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และที่เผยแพร่ผ่านสื่อออนไลน์ ตามที่นำเสนอไว้ใน บทที่ 2

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล จาก การวิเคราะห์เอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนในระดับการศึกษาชั้นพื้นฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนำมาสังเคราะห์เนื้อหา สาระ บั้จจัย ที่เกี่ยวข้อง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา(Content analysis) โดยการสรุปเนื้อหา สาระ บั้จจัยหรือตัวแปร ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนในการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาชั้นพื้นฐานในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตามกรอบของการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาชั้นพื้นฐานในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงปริมาณ(Quantitative) โดยการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา(Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และ ค่าความเชื่อมั่น(Reliability) จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลจากครูและผู้บริหาร ในโรงเรียนระดับการศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการพัฒนาในหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ รุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด จำนวน 610 โรงเรียน โดย แยกเป็น ผู้บริหารโรงเรียนและครูฝ่ายวิชาการ

วิธีดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. **วิธีการศึกษา** ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ตามกรอบของการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนและครู ในโรงเรียน สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550

2. ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

2.1 โรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง รุ่นที่ 1/2550 จำนวน 610 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่

3.1 โรงเรียนที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 255 โรงเรียน จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยจัดกลุ่มโรงเรียนที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 ออกตามภูมิภาคของประเทศ จำนวน 6 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน ตามสัดส่วนแต่ละภูมิภาค จำนวน 255 แห่ง โดยใช้ตารางแสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยของ (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ ,2547:132) ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้มากที่สุด

3.2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ครูและผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รุ่นที่ 1/2550 จำนวน 255 โรงเรียน โดยใช้วิธีการเลือกในลักษณะเดียวกับโรงเรียน ซึ่งถ้าได้รายชื่อโรงเรียนได้ในแต่ละภูมิภาค ก็จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารโรงเรียนนั้นด้วย

4. **เครื่องมือที่ใช้** เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบและสภาพทั่วไปของโรงเรียน เป็นแบบ check list และแบบเติมคำ เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในการ

ปฏิบัติงาน คุณวุฒิ และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน เกี่ยวกับระดับในการจัดการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ที่ได้มาจากการประยุกต์ใช้ จากเครื่องมือรายการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำ (LPI: Leadership Practices Inventory) ของ Kouzes, J.M, and Posner, B.Z, 2007 ซึ่งมี 5 วิธีปฏิบัติ (Practices) คือ เป็นแบบอย่าง ,สร้างวิสัยทัศน์ร่วม, สร้างกระบวนการที่ท้าทาย ,เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และเสริมสร้างกำลังใจ และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตัวอย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือก สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันของผู้บริหาร และสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการหรือที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเอง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประเมินความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) เกี่ยวกับ วิธีการ/รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ตามภาระงาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป และวิธีการ/รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการพัฒนาในสภาพปัจจุบัน

4. เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

4.1 แบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนตามกรอบของการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 งานในระดับการปฏิบัติงานสภาพปัจจุบัน และระดับการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ โดยกำหนดค่าสูงสุดกับลำดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและระดับที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์มากที่สุด และค่าคะแนนต่ำสุดกับกับลำดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและระดับที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ที่น้อยที่สุด ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยถ้าผู้บริหารโรงเรียนหรือครู ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ มากที่สุด
 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ มาก
 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ปานกลาง
 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ น้อย
 0 หมายถึง ไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปัจจุบันและไม่พึงประสงค์

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับการเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปรผลได้ดังนี้

3.50 – 4.00 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์มากที่สุด

2.50 – 3.49 เห็นด้วยว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์มาก

1.50 - 2.49 เห็นด้วยว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ปานกลาง

0.50 - 1.49 เห็นด้วยว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์น้อย

0.00 - 0.49 ไม่เห็นด้วยว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

5. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วจึงเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 1 เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง(Construct Validity)และภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่าIOC ≥ 0.50 จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอนี้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปทดลองใช้(Tryout)กับครูและผู้บริหารโรงเรียนจำนวน30 ชุด และนำข้อมูลที่ได้รับไปตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยง(Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้การประมาณค่าความเที่ยงตามสูตรของ Cronbach' Alpha ได้ค่าความเที่ยง

ของแบบสอบถามสำหรับครู ในส่วนของการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน เท่ากับ 0.9843 และในส่วนของการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9870 และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียนได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม ในส่วนของการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเท่ากับ 0.9783 และในส่วนของการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.9795

5.1 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิในการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ในการหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยพิจารณาจาก

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
2. เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาในองค์กรทางการศึกษา อาจารย์ผู้สอนสาขาบริหารการศึกษา ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เป็นผู้มีส่วนงานด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา หรือ เป็นวิทยากร

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อทำการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยัง โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยอำนวยความสะดวกโดยการใส่ซองติดดวงตราไปรษณีย์ ไปพร้อมกับแบบสอบถามทุกชุด และ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัยโดยตรง โดยได้กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามและส่งคืนผู้วิจัยภายใน 15 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถาม

7. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for Social Science) โดยค่าสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย \bar{X} ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

7.1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ

7.2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนใน ในสภาพปัจจุบัน นำข้อมูลที่ได้มา ทำการวิเคราะห์ ตามประเภทของโรงเรียน ในแต่ละด้าน ด้วยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุประดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านในสภาพปัจจุบัน

7.3 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ ใช้การประเมินความต้องการของครูและผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ นำมาคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) เพื่อประเมินระดับความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

7.4 ข้อมูลด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันที่ผู้บริหารโรงเรียนเคยได้รับการพัฒนา และ ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยรูปแบบ/วิธีการตามที่กำหนด โดยนำข้อมูลที่ได้ มาทำการวิเคราะห์ ประเมิน ระดับตามรูปแบบ/วิธีการ ที่เคยได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน และระดับความต้องการจำเป็นในการใช้รูปแบบ/วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้วยวิธีการคำนวณค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index_{modified} : PNI_{modified}) โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548 : 279) ดังนี้

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

$$PNI_{\text{modified}} = \text{ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น}$$

$$I = \text{ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์}$$

$$D = \text{ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน}$$

8. นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนๆ 7.3 และ 7.4 ที่เกี่ยวกับ ความต้องการระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ตามกรอบการวิจัย ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ที่พึงประสงค์ และ นำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยรูปแบบ/วิธีการที่กำหนดตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน มาทำการวิเคราะห์เพื่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นไปได้

1 นำผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 มากำหนดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามความต้องการของครูและผู้บริหารโรงเรียน และกำหนดรูปแบบ/วิธีการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการบริหารงาน 4 ด้านโดยจัดลำดับตามค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index _{modified} : PNI _{modified}) ตามความต้องการสูงสุดของผู้บริหารโรงเรียน และ นำองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ และกิจกรรมจากกรอบแนวคิดในการวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามที่กำหนดไว้ในกรอบการวิจัย มากำหนดเป็นแนวทางในการร่างรูปแบบ

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างคือ ครูและผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 จำนวน 255 คน
 2. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถามเทคนิค/วิธีการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
 3. เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำไปเก็บข้อมูล
 4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำผลการสำรวจข้อมูลจากแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อกำหนดแนวโน้มของรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาสนับสนุนการร่างรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกรอบการบริหารงาน 4 งาน ต่อไป
2. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 5 มาทำการกำหนดรูปแบบในการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวนี้จะได้ร่างของรูปแบบในการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ขอร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

4.1 การตรวจสอบรูปแบบ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการประเมินความตรงของเนื้อหาของรูปแบบ ที่ผู้วิจัยได้ยกร่างไว้ โดยใช้การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษา ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในโรงเรียน เกี่ยวกับ ขอบข่ายและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งการขอความเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบรูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 10 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ดังนี้

4.1.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

4.1.1.2 ผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 คน รวมทั้งหมด 4 คน

4.1.1.3 อาจารย์ผู้สอนสาขาบริหารการศึกษา 3 ท่าน ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.1.2 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

4.1.2.1 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก นักวิชาการหรือผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

4.1.3 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

- 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา
- 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน
- 3) เป็นผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา

4.1.4 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจารย์ หรือนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย มีดังนี้

- 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา
- 2) เป็นผู้สอนในสาขาบริหารการศึกษา และมีผลงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หรือการบริหารการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. วิธีการศึกษา การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

4.2 การประเมินรูปแบบ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบรูปแบบ นำมาปรับปรุงร่างรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นจึงมาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยใช้การสนทนากลุ่ม(Focus Group) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgments) ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง เพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1. การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นผู้ให้ข้อมูลในการประเมินรูปแบบผู้ให้ข้อมูล จำนวน 10 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) ดังนี้

4.2.1.1 นักวิชาการหรือผู้บริหารระดับสูง จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน

4.2.1.2 ผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 คน

4.2.1.3 นักวิชาการด้านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 คน

4.2.2 หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

4.2.2.1 หลักเกณฑ์คัดเลือก นักวิชาการหรือผู้บริหารระดับสูง จาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขา บริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง

2) เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

3) เป็นผู้มีผลงานทางวิชาการ ในด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา การเป็นวิทยากร

4.2.2.2 หลักเกณฑ์ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา

2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.3 หลักเกณฑ์การคัดเลือก นักวิชาการด้านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาบริหาร การศึกษา หรือสาขาอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง

2) มีประสบการณ์ในการเสนอหลักการแนวคิดหรือเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ

4.3 ผู้วิจัยทำหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสัมมนา ตามวันเวลา และสถานที่ ที่ กำหนดไว้

4.4 ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมสัมมนาตามวันเวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.5 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการอภิปรายของ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งสรุปผลการประชุมสัมมนา

วิธีดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. วิธีการศึกษา การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ร่วมสนทนา
 - ตอนที่ 2 ประเด็นการสนทนา
 - ตอนที่ 3 สารที่ได้จากการสนทนา
 - ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของผู้บันทึกการสนทนา
4. สรุปผลจากการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทากลุ่มนำข้อเสนอแนะมาแก้ไขปรับปรุง ก่อนนำไปกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ปรับปรุงแก้ไขพัฒนารูปแบบ การพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่ได้รับการประเมิน

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

- ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้
- 5.1 นำข้อมูลที่รวบรวมจากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากขั้นตอนที่ 4 มาวิเคราะห์
 - 5.2 ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
 - 5.3 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและให้ความความคิดเห็น
 - 5.4 แก้ไข ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
 - 5.5 ดำเนินการจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อนำเสนอคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเป็น การวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของ การวิจัย ตามขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของครูและผู้บริหารโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม
- 1.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของครู
- 1.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของครู และผู้บริหารโรงเรียน
- 1.5 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
- 1.6 การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 (ร่าง)รูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของร่าง(ที่2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 ข้อมูลทั่วไปของครูและผู้บริหารโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานภาพของโรงเรียนที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็น ครูและผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมดภูมิภาคในประเทศไทย ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู ซึ่งปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานวิชาการของโรงเรียน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 255 คน ซึ่งได้ข้อมูล ตอบกลับ 224 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.60 โดยแสดงในตารางที่ 7 – 8 ดังนี้

ตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลของครูในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	98	43.75
▪ ชาย	126	56.25
▪ หญิง		
รวม	224	100.00
2. อายุ		
▪ ต่ำกว่า 30 ปี	18	8.04
▪ 30 – 35 ปี	24	10.71
▪ 36 – 40 ปี	30	13.39
▪ 41 – 45 ปี	86	38.39
▪ 46 – 50 ปี	30	13.39
▪ 51 – 55 ปี	15	6.70
▪ มากกว่า 55 ปี	21	9.38
รวม	224	100.00
3. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน		
▪ ต่ำกว่า 5 ปี	7	3.12
▪ 5 – 10 ปี	40	17.86
▪ 11 – 15 ปี	42	18.75
▪ 15 ปี ขึ้นไป	135	60.27
รวม	224	100.00

ตารางที่ 7 (ต่อ)

4. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน		
▪ ต่ำกว่า 5 ปี	19	8.48
▪ 5 – 10 ปี	45	20.09
▪ 11 – 15 ปี	37	16.52
▪ 15 ปี ขึ้นไป	123	54.91
รวม	224	100.00
5. ระดับการศึกษา		
▪ปริญญาตรี	135	60.27
▪ปริญญาโท	87	38.84
▪ปริญญาเอก	2	0.89
รวม	224	100.00
6. ประเภทโรงเรียน		
▪มัธยมศึกษา	34	15.18
▪ประถมศึกษา	138	61.61
▪ขยายโอกาส	52	23.21
รวม	224	100.00

จากตารางที่ 7 ข้อมูลทั่วไปของครู ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.25 ช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุดอยู่ระหว่าง 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.39 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60.27 และมีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานมีจำนวนสูงสุดในช่วง 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 54.91 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนสูงสุดในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.27 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 15.18 ในโรงเรียนประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 61.61 และในโรงเรียนขยายโอกาส คิดเป็นร้อยละ 23.21

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
▪ ชาย	164	73.21
▪ หญิง	60	26.79
รวม	224	100.00
2. อายุ		
▪ ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00
▪ 30 – 35 ปี	8	3.57
▪ 36 – 40 ปี	23	10.27
▪ 41 – 45 ปี	32	14.29
▪ 46 – 50 ปี	41	18.30
▪ 51 – 55 ปี	99	44.20
▪ มากกว่า 55 ปี	21	9.37
รวม	224	100.00
3. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน		
▪ ต่ำกว่า 5 ปี	6	2.68
▪ 5 – 10 ปี	12	5.36
▪ 11 – 15 ปี	64	28.57
▪ 15 ปี ขึ้นไป	142	63.39
รวม	224	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงาน		
▪ ต่ำกว่า 5 ปี	4	1.79
▪ 5 – 10 ปี	48	21.43
▪ 11 – 15 ปี	122	54.46
▪ 15 ปี ขึ้นไป	50	22.32
รวม	224	100.00
▪ บริญญาตรี	59	26.34
▪ บริญญาโท	162	72.32
▪ บริญญาเอก	3	1.34
รวม	224	100.00
6. ประเภทโรงเรียน		
▪ มัธยมศึกษา	34	15.18
▪ ประถมศึกษา	138	61.61
▪ ขยายโอกาส	52	23.21
รวม	224	100.00

จากตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 73.21 ช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนสูงสุดอยู่ระหว่าง 51 – 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.20 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 63.39 และมีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานที่มีจำนวนสูงสุดในช่วง 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.46 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนสูงสุดในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 72.32 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 15.18 ในโรงเรียนประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 61.61 และในโรงเรียนขยายโอกาส คิดเป็นร้อยละ 23.21

1.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของครู

ตารางที่ 9 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของครู ในภาพรวม

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ						
	1. การเป็นแบบอย่าง	2.94	0.67	มาก	3.76	0.47	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	2.90	0.64	มาก	3.73	0.49	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	2.87	0.68	มาก	3.68	0.58	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	2.91	0.66	มาก	3.68	0.54	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	2.96	0.07	มาก	3.75	0.52	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ	2.91	0.54	มาก	3.72	0.52	มากที่สุด
2.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ						
	1. การเป็นแบบอย่าง	2.98	0.68	มาก	3.75	0.55	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	2.92	0.81	มาก	3.75	0.58	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	3.01	0.72	มาก	3.77	0.49	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	2.90	0.74	มาก	3.76	0.44	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.01	0.71	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ	2.96	0.73	มาก	3.76	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคล						
	1. การเป็นแบบอย่าง	2.99	0.71	มาก	3.81	0.42	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	2.99	0.72	มาก	3.81	0.41	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	2.94	0.69	มาก	3.73	0.55	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	2.99	0.69	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.06	0.68	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารบุคคล	2.99	0.69	มาก	3.78	0.45	มากที่สุด
4.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป						
	1. การเป็นแบบอย่าง	3.03	0.66	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	2.98	0.67	มาก	3.74	0.48	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	3.03	0.72	มาก	3.72	0.58	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.04	0.66	มาก	3.78	0.45	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.07	0.71	มาก	3.79	0.46	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารทั่วไป	3.03	0.68	มาก	3.76	0.48	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม

จากตารางที่ 9 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามรายด้าน ตามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านวิชาการ โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.91 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.72

2. ด้านงบประมาณ โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.96 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76

3. ด้านบริหารบุคคล โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.99 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.78

4. ด้านบริหารทั่วไป โดยรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.03 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.76

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของครู พบว่าผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน บริหารทั่วไป มากที่สุด ($\bar{X}=3.03$, S.D. =0.68) รองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{X}=2.99$,S.D.=0.69) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านงบประมาณ ($\bar{X}=2.96$,S.D.=0.73) และลำดับสุดท้ายได้แก่ด้านวิชาการ ($\bar{X}=2.91$,S.D.=0.54)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าครูต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคลมากที่สุด ($\bar{X}=3.78$,S.D.=0.45) รองลงมาเท่ากัน 2 ด้านได้แก่ด้านงบประมาณ ($\bar{X}=3.76$,S.D.=0.49) และด้านบริหารทั่วไป ($\bar{X}=3.76$,S.D.=0.48) ลำดับสุดท้ายได้แก่ด้าน วิชาการ ($\bar{X}=3.72$,S.D.=0.52)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการของบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครู ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.02	0.64	มาก	3.77	0.48	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.97	0.66	มาก	3.77	0.44	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.03	0.70	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.79	0.75	มาก	3.69	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
2.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง (ต่อ)							
	การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ในด้าน							
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.04	0.63	มาก	3.83	0.42	มากที่สุด	
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.99	0.64	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด	
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.93	0.65	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด	
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.82	0.70	มาก	3.71	0.57	มากที่สุด	
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	2.94	0.67	มาก	3.76	0.47	มากที่สุด	
3.	2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม							
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่ มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน							
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.04	0.60	มาก	3.77	0.46	มากที่สุด	
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.04	0.59	มาก	3.76	0.45	มากที่สุด	
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.90	0.64	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด	
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.85	0.70	มาก	3.68	0.57	มากที่สุด	
	4. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของ คณะครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน							
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.91	0.65	มาก	3.71	0.53	มากที่สุด	
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.88	0.62	มาก	3.74	0.48	มากที่สุด	
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.84	0.65	มาก	3.76	0.45	มากที่สุด	
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.78	0.69	มาก	3.69	0.57	มากที่สุด	
		ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	2.90	0.64	มาก	3.73	0.49	มากที่สุด
	5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย						
การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหาร วิชาการโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการ เชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน								
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา		2.93	0.69	มาก	3.77	0.50	มากที่สุด	
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา		2.87	0.68	มาก	3.74	0.50	มากที่สุด	
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้		2.89	0.70	มาก	3.75	0.51	มากที่สุด	
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.82	0.70	มาก	3.72	0.54	มากที่สุด	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย (ต่อ)						
	การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจาก ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.93	0.65	มาก	3.68	0.62	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.90	0.66	มาก	3.65	0.62	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.86	0.67	มาก	3.62	0.67	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.79	0.75	มาก	3.58	0.68	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	2.87	0.68	มาก	3.68	0.58	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดยการ สร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.98	0.67	มาก	3.71	0.53	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.96	0.62	มาก	3.71	0.51	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.96	0.64	มาก	3.67	0.59	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.85	0.67	มาก	3.63	0.58	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการการบริหารวิชาการ ของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.94	0.69	มาก	3.70	0.52	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.89	0.66	มาก	3.67	0.56	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.90	0.68	มาก	3.74	0.48	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.83	0.71	มาก	3.65	0.56	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	2.91	0.66	มาก	3.68	0.54	มากที่สุด
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ						
	การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านการบริหารวิชาการ โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของครูกับ นักเรียนในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.05	0.63	มาก	3.81	0.43	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.03	0.62	มาก	3.77	0.50	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.01	0.62	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.91	0.69	มาก	3.74	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารวิชาการของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	2.98	0.66	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.96	0.84	มาก	3.75	0.49	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.94	0.65	มาก	3.71	0.59	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.87	0.70	มาก	3.67	0.66	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	2.96	0.67	มาก	3.75	0.52	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน

จากตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นแบบอย่างด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 2.91 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครู ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดยด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.03 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.79

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.69

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดยด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.04 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.82

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.71

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับมาก อยู่ที่ 2.90 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.04 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.85

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.68

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของคณะครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.91 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.78

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.76 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.69

3. ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 2.87 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการ โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบันพบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.93 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.82

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.77 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.72

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.93 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.79

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.68 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.58

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 2.91 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.98 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.85

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.71 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.63

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารวิชาการของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.94 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.83

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.74 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.65

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 2.96 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.75 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

5.1 ด้านการแสดงผลการยอมรับคุณค่าด้านการบริหารวิชาการ โดยการแสดงความชื่นชมผลงานของครูกับนักเรียน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.05 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.91

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.81 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารวิชาการของครูที่สร้างจิตวิญญาณ ให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.98 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.87

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.67



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ
ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิด ความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	2.99	0.81	มาก	3.76	0.54	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	2.92	0.79	มาก	3.74	0.56	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	2.97	0.81	มาก	3.69	0.61	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหาร งบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.03	0.77	มาก	3.80	0.52	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	2.98	0.77	มาก	3.77	0.54	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.00	0.78	มาก	3.79	0.56	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	2.98	0.68	มาก	3.75	0.55	มากที่สุด
3.	3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพทำห้ประสบความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	2.96	0.81	มาก	3.76	0.54	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	2.93	0.80	มาก	3.71	0.56	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	2.94	0.81	มาก	3.73	0.60	มากที่สุด
4.	4. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	2.94	0.85	มาก	3.78	0.53	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	2.89	0.79	มาก	3.72	0.59	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	2.87	0.80	มาก	3.75	0.58	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	2.92	0.81	มาก	3.75	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย						
	การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.07	0.78	มาก	3.86	0.38	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.02	0.68	มาก	3.80	0.44	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.05	0.71	มาก	3.84	0.37	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.00	0.71	มาก	3.72	0.57	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	2.98	0.72	มาก	3.71	0.61	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	2.97	0.74	มาก	3.73	0.58	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	3.01	0.72	มาก	3.77	0.49	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	2.86	0.74	มาก	3.78	0.44	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	2.88	0.72	มาก	3.79	0.41	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	2.87	0.73	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	2.96	0.79	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	2.94	0.74	มาก	3.73	0.48	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	2.90	0.75	มาก	3.74	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	2.90	0.74	มาก	3.76	0.44	มากที่สุด

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงความยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณ ของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน 1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ 1.2 การบริหารพัสดุ 1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.04	0.71	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
		3.04	0.69	มาก	3.78	0.46	มากที่สุด
		3.04	0.68	มาก	3.83	0.38	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหาร งบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่สร้างจิต วิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน 1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ 1.2 การบริหารพัสดุ 1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	2.97	0.76	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
		2.98	0.72	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด
		2.99	0.71	มาก	3.78	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านเสริมสร้างกำลังใจ	3.01	0.71	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 2.96 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และโปร่งใสแก่คณะครูในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 2.99 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.92

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.76 และ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.69

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่า และ โปร่งใส ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.03 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.98

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.80 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.77

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทำหายุต่อ ความสำเร็จในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 2.96 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.93

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.76 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.71

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.94 และ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.87

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.78 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.72

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำทาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วย ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.07 และด้านการบริหารพัสดุ มี ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.02

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.86 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ โดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อ บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุด อยู่ที่ 3.00 และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.97

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.73 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.71

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 2.88 และด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.86

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.96 และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.90

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.04 และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.04 โดยมีเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.68

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.99 และ ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.97

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	3.00	0.74	มาก	3.83	0.40	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.06	0.70	มาก	3.81	0.41	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.01	0.71	มาก	3.81	0.45	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	2.96	0.76	มาก	3.81	0.41	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.02	0.71	มาก	3.81	0.43	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	2.94	0.70	มาก	3.79	0.47	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	2.99	0.71	มาก	3.81	0.42	มากที่สุด
3.	3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพทำห้บรรลุผลสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	3.02	0.75	มาก	3.86	0.35	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.08	0.68	มาก	3.80	0.44	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.00	0.71	มาก	3.80	0.44	มากที่สุด
4.	4. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	2.94	0.75	มาก	3.82	0.41	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	2.98	0.71	มาก	3.80	0.44	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	2.96	0.73	มาก	3.82	0.38	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	2.99	0.72	มาก	3.81	0.41	มากที่สุด

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย						
	การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	2.94	0.67	มาก	3.75	0.47	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	2.95	0.67	มาก	3.73	0.52	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	2.96	0.70	มาก	3.71	0.56	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	2.92	0.70	มาก	3.70	0.60	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	2.97	0.69	มาก	3.75	0.58	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	2.95	0.71	มาก	3.75	0.58	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	2.94	0.69	มาก	3.73	0.55	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพของคณะครูในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	2.97	0.74	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.00	0.68	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	30.3	0.71	มาก	3.79	0.47	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง	2.97	0.69	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.04	0.68	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	2.95	0.67	มาก	3.85	0.38	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	2.99	0.69	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงความยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณ ของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน 1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง 1.2 การพัฒนาบุคลากร 1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.05	0.69	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
		3.10	0.71	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
		3.04	0.69	มาก	3.85	0.38	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหาร งบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่สร้างจิต วิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน 1.1 การสรรหาและการแต่งตั้ง 1.2 การพัฒนาบุคลากร 1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.06	0.69	มาก	3.75	0.56	มากที่สุด
		3.10	0.66	มาก	3.76	0.59	มากที่สุด
		3.04	0.67	มาก	3.79	0.57	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านเสริมสร้างกำลังใจ	3.06	0.68	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีความเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 2.99 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหารบุคคล ในสภาพปัจจุบันพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.06 และด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.00

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการสรรหาและแต่งตั้ง มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรมเพื่อการบริหารบุคคล ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.02 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.94

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.81 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.79

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ในการบริหารบุคคลที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.08 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัยมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.00

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.86 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร, การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานให้บรรลุผล ตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 2.98 และการดำเนินการด้านการสรรหาและแต่งตั้ง อยู่ที่ 2.94

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.82 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

3.1 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อ บรรลุตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 2.97 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.92

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการดำเนินการด้านวินัย และการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.75 และด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยใน ระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.70

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้าง สัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มี ค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.03 และด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.97

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้งกับด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.80 และ การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.79

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารพัฒนาตนเองให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.04 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.96

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้งกับด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคคล มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.10 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.04 โดยมีเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.68

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.10 และ การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.04

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.75

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป
ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิด ความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.11	0.69	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.08	0.72	มาก	3.78	0.48	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	3.06	0.69	มาก	3.78	0.48	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหาร งบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.02	0.61	มาก	3.82	0.41	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	2.97	0.63	มาก	3.79	0.47	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	2.99	0.65	มาก	3.79	0.47	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	3.03	0.66	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
3.	3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณ ที่มีประสิทธิภาพทำทนายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.03	0.69	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	2.98	0.73	มาก	3.76	0.49	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	3.01	0.65	มาก	3.78	0.48	มากที่สุด
4.	4. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.01	0.64	มาก	3.75	0.48	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	2.90	0.68	มาก	3.67	0.54	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	2.96	0.65	มาก	3.73	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	2.98	0.67	มาก	3.74	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย						
	การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.06	0.71	มาก	3.75	0.53	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.00	0.71	มาก	3.74	0.53	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	3.10	0.71	มาก	3.71	0.61	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.03	0.76	มาก	3.72	0.62	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	2.99	0.73	มาก	3.69	0.63	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	3.04	0.74	มาก	3.71	0.59	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	3.03	0.72	มาก	3.72	0.58	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.00	0.70	มาก	3.77	0.44	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	2.99	0.66	3.74	0.48	0.41	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	3.02	0.67	มาก	3.77	0.48	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.10	0.64	มาก	3.83	0.40	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.06	0.63	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	3.08	0.66	มาก	3.78	0.50	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.04	0.66	มาก	3.78	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงความยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณ ของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน							
		1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.10	0.68	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
		1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.04	0.72	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด
		1.3 งานอาคารสถานที่	3.04	0.72	มาก	3.78	0.50	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหาร งบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่สร้างจิต วิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน							
		1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.11	0.74	มาก	3.84	0.39	มากที่สุด
		1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.09	0.72	มาก	3.80	0.46	มากที่สุด
		1.3 งานอาคารสถานที่	3.09	0.72	มาก	3.78	0.51	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านเสริมสร้างกำลังใจ	3.07	0.71	มาก	3.79	0.46	มากที่สุด	

ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีความเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.03 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.76 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างค่านิยมร่วมในการประสานความร่วมมือในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.11 และด้านอาคารสถานที่ มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.06

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.80 และ ด้านพัฒนาสารสนเทศกับด้านงานอาคารสถานที่ มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากร เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.02 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.97

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านพัฒนาสารสนเทศ และด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพที่ทำนายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.03 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.98

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.76

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.01 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.90

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.75 และ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.67

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำนาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากภายนอกด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.10 และ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.00

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.75 และด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.71

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.04 และ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.99

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.72 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.69

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานบริหารทั่วไป โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.02 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.99

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.77 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.10 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.06

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงความยอมรับคุณค่าในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากร โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.10 และด้านงานอาคารสถานที่และด้านการพัฒนาสารสนเทศ ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.04

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของคณะครู และบุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่มุคณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.11 และด้านงานอาคารสถานที่และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.09

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.84 และ ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

1.3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 14 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิด ความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน						
	1. การเป็นแบบอย่าง	3.32	0.58	มาก	3.92	0.19	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.39	0.71	มาก	3.88	0.31	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	3.24	0.62	มาก	3.80	0.40	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.36	0.70	มาก	3.82	0.38	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.46	0.73	มาก	3.91	0.27	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ	3.35	0.66	มาก	3.86	0.31	มากที่สุด
2.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ						
	1. การเป็นแบบอย่าง	3.40	0.86	มาก	3.81	0.40	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.46	0.72	มาก	3.82	0.37	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	3.33	0.76	มาก	3.89	0.36	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.44	0.73	มาก	3.86	0.33	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.46	0.74	มาก	3.88	0.31	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านงบประมาณ	3.41	0.76	มาก	3.85	0.35	มากที่สุด
3.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคล						
	1. การเป็นแบบอย่าง	3.44	0.79	มาก	3.87	0.35	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.41	0.75	มาก	3.76	0.43	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	3.28	0.74	มาก	3.80	0.39	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.35	0.75	มาก	3.83	0.37	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.42	0.70	มาก	3.88	0.30	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารบุคคล	3.38	0.46	มาก	3.82	0.36	มากที่สุด

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป						
	1. การเป็นแบบอย่าง	3.44	0.72	มาก	3.89	0.29	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.39	0.83	มาก	3.67	0.33	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	3.48	0.71	มาก	3.85	0.34	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.44	0.77	มาก	3.81	0.38	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.56	0.60	มาก	3.90	0.31	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป	3.46	0.72	มาก	3.82	0.33	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม

จากตารางที่ 14 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในรายด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับระดับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านวิชาการ โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.35 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.85

2. ด้านงบประมาณ โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.41 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.86

3. ด้านบริหารบุคคล โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.38 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82

4. ด้านบริหารทั่วไป โดยรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.46 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82

สรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน บริหารทั่วไป มากที่สุด (\bar{X} = 3.46, S.D.

=0.72) รองลงมาได้แก่ ด้านงบประมาณ ($\bar{X}=3.41, S.D.=0.76$) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{X}=3.38, S.D.=0.46$) และลำดับสุดท้ายได้แก่ด้านวิชาการ ($\bar{X}=3.35, S.D.=0.66$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณมากที่สุด ($\bar{X}=3.86, S.D.=0.31$) รองลงมาได้แก่ด้านวิชาการ ($\bar{X}=3.85, S.D.=0.35$) และลำดับสุดท้ายเท่ากัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{X}=3.82, S.D.=0.36$) และด้านบริหารทั่วไป ($\bar{X}=3.82, S.D.=0.33$)



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิด ความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.41	0.63	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.30	0.71	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.41	0.56	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
1.4 การนิเทศการศึกษา	3.19	0.61	มาก	3.71	0.53	มากที่สุด	
2.	การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.33	0.54	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.30	0.53	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.38	0.62	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.26	0.51	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมรายด้าน	3.32	0.58	มาก	3.81	0.40	มากที่สุด
3.	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการการบริหารวิชาการที่มี ความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.60	0.56	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.49	0.63	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.52	0.63	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.42	0.62	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
4.	การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของคณะ ครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.26	0.84	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.29	0.81	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.30	0.85	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.26	0.80	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมรายด้าน	3.39	0.71	มาก	3.82	0.37	มากที่สุด

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย						
5.	การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา 1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 1.4 การนิเทศการศึกษา	3.45 3.41 3.42 3.30	0.63 0.62 0.62 0.65	มาก มาก มาก มาก	3.81 3.74 3.81 3.77	0.48 0.52 0.39 0.42	มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในด้าน 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา 1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 1.4 การนิเทศการศึกษา	3.08 3.08 3.08 3.15	0.54 0.60 0.60 0.75	มาก มาก มาก มาก	4.00 4.00 3.99 4.00	0.00 0.00 1.11 0.00	มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมรายด้าน	3.24	0.62	มาก	3.89	0.36	มากที่สุด
7.	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูในด้าน 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา 1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 1.4 การนิเทศการศึกษา	3.45 3.34 3.37 3.34	0.63 0.76 0.72 0.76	มาก มาก มาก มาก	3.93 3.82 3.93 3.82	0.26 0.38 0.26 0.39	มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจในด้าน 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา 1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 1.4 การนิเทศการศึกษา	3.36 3.29 3.37 3.37	0.68 0.66 0.73 0.68	มาก มาก มาก มาก	3.89 3.82 3.89 3.85	0.32 0.39 0.32 0.36	มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมรายด้าน	3.36	0.70	มาก	3.86	0.33	มากที่สุด

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9.	การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหาร งบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและ โปร่งใส ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.46	0.68	มาก	3.93	0.26	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.46	0.73	มาก	3.89	0.31	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.49	0.73	มาก	3.82	0.38	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.45	0.78	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการ บริหารงบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่ สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.45	0.68	มาก	3.86	0.35	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.49	0.73	มาก	3.89	0.31	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.50	0.73	มาก	3.93	0.26	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.42	0.82	มาก	3.89	0.31	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมรายด้าน	3.46	0.73	มาก	3.88	0.31	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน

จากตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นแบบอย่างด้านวิชาการตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.32 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ที่ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครู ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดย ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.41 และด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.30

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.71

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดยด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.38 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.26

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การวัดและประเมินผลการศึกษาและการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.39 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามียาละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.60 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.42

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของคณะครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.30 และด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.26

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

3. ด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.24 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการ โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.45 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.30

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.81 และ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.15 และด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.08

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษาและการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 4.00 และ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.99

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.36 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.45 และด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.34

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.93 และ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษาและการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารวิชาการของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.37 และด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.29

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.89 และ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.46 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าด้านการบริหารวิชาการ โดยการแสดงความชื่นชมผลงานของครูกับนักเรียน พบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.49 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.45

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.93 และ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.49

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารวิชาการของครูที่สร้างจิตวิญญาณ ให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.50 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.42

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.93 และ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.86

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครูในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.49	0.87	มาก	4.00	0.00	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.49	0.91	มาก	4.00	0.00	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.45	0.73	มาก	3.96	0.19	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหาร						
	งบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.34	0.89	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.26	0.96	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.41	0.83	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	3.40	0.86	มาก	3.92	0.19	มากที่สุด
3.	2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.41	0.73	มาก	3.92	0.27	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.38	0.72	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.41	0.73	มาก	3.92	0.27	มากที่สุด
4.	3. ด้านสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ						
	เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.45	0.73	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.49	0.73	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.56	0.73	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.45	0.72	มาก	3.88	0.31	มากที่สุด
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย						
	การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.42	0.68	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.42	0.68	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.42	0.68	มาก	3.81	0.47	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.31	0.80	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.24	0.87	มาก	3.78	0.41	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.20	0.86	มาก	3.78	0.41	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างกระบวนการที่ทำหาย	3.33	0.76	มาก	3.80	0.40	มากที่สุด
	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
7.	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.49	0.63	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.42	0.68	มาก	3.78	0.41	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.46	0.63	มาก	3.78	0.41	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.45	0.83	มาก	3.89	0.32	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.42	0.83	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.42	0.83	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างศักยภาพของบุคคล	3.44	0.73	มาก	3.82	0.38	มากที่สุด
	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ						
9.	การแสดงความยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.53	0.68	มาก	3.93	0.26	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.53	0.68	มาก	3.93	0.26	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.53	0.68	มาก	3.93	0.26	มากที่สุด

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ (ต่อ) การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหาร งบประมาณที่โปร่งใส คุ่มค่าของครู ที่สร้างจิต วิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน 1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ 1.2 การบริหารพัสดุ 1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา						
		3.38	0.82	มาก	3.93	0.26	มากที่สุด
		3.38	0.86	มาก	3.89	0.31	มากที่สุด
		3.46	0.73	มาก	3.89	0.31	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างศักยภาพของบุคคล	3.46	0.74	มาก	3.91	0.27	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ด้านงบประมาณตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.41 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และโปร่งใส แก่คณะครูในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุดอยู่ที่ 3.49 และการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.45

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยใน ระดับสูงสุด อยู่ที่ 4.00 และ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.96

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่า และ โปร่งใส ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุด อยู่ที่ 3.41 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.26

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ และ การบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.85

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทำทนายต่อความสำเร็จในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.41 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุดอยู่ที่ 3.38

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณและด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.92 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.88

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.56 และด้านการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.45

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการใช้จ่ายงบประมาณและด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.85

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารพัสดุ และการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดทุกด้านอยู่ที่ 3.42

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ และ การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ โดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.31 และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.20

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.82 และ ด้านการบริหารพัสดุและการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.49 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.42

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.82 และด้านการบริหารพัสดุการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.45 และการบริหารพัสดุและด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.42

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.89 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ด้านบริหารพัสดุ และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากันทุกด้านอยู่ที่ 3.53

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.93 และด้านการบริหารพัสดุและด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.89

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หม่อมคณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.46 และ ด้านการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.38

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.93 และ ด้านการบริหารพัสดุและด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.89

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหารบุคคล ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.49	0.73	มาก	3.85	0.46	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.46	0.82	มาก	.89	0.31	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.42	0.78	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรม						
	เพื่อการบริหารบุคคล ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.49	0.73	มาก	3.89	0.32	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.42	0.82	มาก	3.89	0.31	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.38	0.86	มาก	3.89	0.32	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	3.44	0.79	มาก	3.87	0.35	มากที่สุด
3.	2.ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารบุคคลที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.45	0.68	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.42	0.73	มาก	3.74	0.44	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.38	0.77	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
4.	4. การสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรม						
	ในการบริหารงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.42	0.78	มาก	3.74	0.44	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.45	0.73	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.38	0.82	มาก	3.74	0.44	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.41	0.75	มาก	3.76	0.43	มากที่สุด

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย						
	การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคลากรจากภายนอกโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.34	0.76	มาก	3.74	0.44	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.38	0.82	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.27	0.79	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จาก						
	ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลตาม						
	วิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.29	0.76	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.19	0.72	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.26	0.64	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	3.28	0.74	มาก	3.80	0.39	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.34	0.72	มาก	3.78	0.41	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.42	0.73	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.26	0.79	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง						
	ให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และ						
	ความสามารถในการตัดสินใจในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.34	0.77	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.45	0.68	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.34	0.81	มาก	3.89	0.32	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.35	0.75	มาก	3.83	0.37	มากที่สุด

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ						
	การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.49	0.63	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.42	0.73	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.41	0.68	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.45	0.68	มาก	3.89	0.31	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.49	0.73	มาก	3.96	0.19	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.29	0.75	มาก	3.92	0.27	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเสริมสร้างกำลังใจ	3.42	0.70	มาก	3.88	0.30	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน

จากตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.38 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหารบุคคล ในสภาพปัจจุบันพบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.49 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัยมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.42

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.89 และ การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัยมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรมเพื่อการบริหารบุคคล ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.49 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.38

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง ด้านพัฒนาบุคลากรและการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากันทุกด้าน อยู่ที่ 3.89

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ในการบริหารบุคคลที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.45 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัยมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.38

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการสรรหาและแต่งตั้งและการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.78 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.45 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.38

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.78 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้งกับการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคลากรจากภายนอก โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.38 และ การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.27

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรกับการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.81 และ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคลจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.29 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.19

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.85 และด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.42 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย อยู่ที่ 3.26

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารพัฒนาตนเองให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.45 และด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.34

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.89 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.49 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.41

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.49 และ การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.29

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.69 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.89

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างค่านิยมร่วมในการประสานความร่วมมือในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.57	0.62	มาก	3.92	0.27	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.35	0.90	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.53	0.63	มาก	3.96	0.20	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุน วิสัยทัศน์ของโรงเรียนในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.45	0.68	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.30	0.85	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.45	0.68	มาก	3.92	0.27	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	3.44	0.72	มาก	3.89	0.29	มากที่สุด
3.	2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ท้าทายต่อความสำเร็จในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.42	0.73	มาก	3.89	0.32	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.27	0.96	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.46	0.73	มาก	3.92	0.27	มากที่สุด
4.	4. การสร้างแรงบันดาลใจในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.38	0.86	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.31	0.93	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.50	0.78	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.39	0.83	มาก	3.67	0.33	มากที่สุด

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย						
	การแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบริหารทั่วไป จากภายนอกด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ได้แก่						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.49	0.73	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.49	0.78	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.50	0.78	มาก	3.92	0.27	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการพัฒนางานบริหารทั่วไป						
	จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.49	0.63	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.45	0.68	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.46	0.68	มาก	3.89	0.32	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย	3.48	0.71	มาก	3.85	0.34	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนางาน บริหารทั่วไป โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะ ครู ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.45	0.73	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.45	0.78	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.45	0.78	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการประสานความ						
	ร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพโดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.42	0.78	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.42	0.78	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่	3.45	0.78	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยด้านการเสริมสร้างศักยภาพของ บุคคล	3.44	0.77	มาก	3.81	0.38	มากที่สุด

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงความยอมรับคุณค่าในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากร โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของคณะครู ในด้าน 1.1 การดำเนินงานธุรการ 1.2 การพัฒนาสารสนเทศ 1.3 งานอาคารสถานที่.	3.60	0.56	มาก	3.85	0.36	มากที่สุด
		3.49	0.73	มาก	3.88	0.32	มากที่สุด
		3.55	0.57	มาก	3.85	0.45	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไป ของคณะครู และบุคลากร ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ 1.1 การดำเนินงานธุรการ 1.2 การพัฒนาสารสนเทศ 1.3 งานอาคารสถานที่.	3.60	0.56	มาก	3.96	0.19	มากที่สุด
		3.53	0.63	มาก	3.96	0.19	มากที่สุด
		3.60	0.56	มาก	3.93	0.37	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยด้านเสริมสร้างกำลังใจ	3.56	0.60	มาก	3.90	0.31	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.46 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างค่านิยมร่วมในการประสานความร่วมมือในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.57 และด้านพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.35

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.96 และด้านพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.85

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากร เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการและงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด เท่ากัน อยู่ที่ 3.45 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.30

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.92 และ ด้านพัฒนาสารสนเทศ ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.85

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพที่ท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.46 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.27

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.92 และ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.50 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.31

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการดำเนินการธุรการและ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.85

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากภายนอกด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.50 และด้านการดำเนินงานธุรการกับ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.49

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.92 และด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.49 และ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.45

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.89 และด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานบริหารทั่วไป โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.45

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากันทุกด้าน อยู่ที่ 3.42

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ ด้านการพัฒนาสารสนเทศ ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากันทุกด้าน อยู่ที่ 3.81

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงความยอมรับคุณค่าในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากร โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.60 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.49

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการดำเนินงานธุรการกับด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.85

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของคณะครู และบุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่มุคณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการกับด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.60 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.53

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.96 และ ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.93

1.4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ของครู และผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 19 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ 1. การเป็นแบบอย่าง 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3. การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย 4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล 5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.14	0.66	มาก	3.79	0.44	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวิชาการ	3.11	0.69	มาก	3.79	0.50	มากที่สุด
2.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ 1. การเป็นแบบอย่าง 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3. การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย 4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล 5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.19	0.88	มาก	3.84	0.44	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านงบประมาณ	3.18	0.80	มาก	3.82	0.43	มากที่สุด
3.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคล 1. การเป็นแบบอย่าง 2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3. การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย 4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล 5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.22	0.78	มาก	3.84	0.39	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารบุคคล	3.20	0.75	มาก	3.81	0.42	มากที่สุด

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป						
	1. การเป็นแบบอย่าง	3.24	0.73	มาก	3.84	0.39	มากที่สุด
	2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.18	0.78	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	3. การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	3.26	0.75	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.24	0.74	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	5. เสริมสร้างกำลังใจ	3.22	0.70	มาก	3.85	0.40	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารทั่วไป	3.23	0.74	มาก	3.82	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน	3.18	0.74	มาก	3.81	0.44	มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม ในสภาพปัจจุบัน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.74) และสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.44)

จากตารางที่ 19 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนรายด้าน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านวิชาการ โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ ($\bar{X}=3.22, S.D.=0.74$) และ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ที่ ($\bar{X}=3.02, S.D.=0.66$)

ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.79 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ ($\bar{X}=3.82, S.D.=0.44$) และการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.77, S.D.=0.46$)

2. ด้านงบประมาณ โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.18 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ ($\bar{X}=3.23, S.D.=0.76$) และ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.16, S.D.=0.81$)

ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ ($\bar{X}=3.85, S.D.=0.37$) และการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย ($\bar{X}=3.79, S.D.=0.49$) กับการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล ($\bar{X}=3.79, S.D.=0.41$) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ด้านบริหารบุคคล โดยรวมมีความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.20 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ที่ ($\bar{X}=3.25, S.D.=0.72$) และการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.12, S.D.=0.74$)

ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเป็นแบบอย่าง ($\bar{X}=3.84, S.D.=0.39$) และการเสริมสร้างกำลังใจ ($\bar{X}=3.84, S.D.=0.42$) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน และการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.76, S.D.=0.48$)

4. ด้านบริหารทั่วไป โดยรวมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.23 ในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การสร้างกระบวนการที่ทำทนาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.26, S.D.=0.75$) และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.18, S.D.=0.78$)

ในสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเสริมสร้างกำลังใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.85, S.D.=0.40$) และการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.79, S.D.=0.49$)

โดยสรุป พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียนพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน บริหารทั่วไปมากที่สุด ($\bar{X}=3.23, S.D.=0.74$) รองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{X}=3.20, S.D.=0.75$) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านงบประมาณ ($\bar{X}=3.18, S.D.=0.80$) และลำดับสุดท้ายได้แก่ด้านวิชาการ ($\bar{X}=3.11, S.D.=0.69$)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมพบว่าทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ ($\bar{X}=3.82, S.D.=0.43$) และด้านบริหารทั่วไป มากที่สุด ($\bar{X}=3.82, S.D.=0.42$) รองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{X}=3.81, S.D.=0.42$) และในลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านวิชาการ ($\bar{X}=3.79, S.D.=0.50$)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการของบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครู ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.21	0.66	มาก	3.81	0.43	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.14	0.71	มาก	3.77	0.43	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.22	0.66	มาก	3.82	0.41	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.99	0.71	มาก	3.70	0.57	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ						
	ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.19	0.61	มาก	3.82	0.40	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.15	0.60	มาก	3.83	0.39	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.15	0.67	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.04	0.65	มาก	3.78	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	3.14	0.66	มาก	3.79	0.44	มากที่สุด
3.	2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.32	0.64	มาก	3.83	0.40	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.27	0.65	มาก	3.80	0.41	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.21	0.71	มาก	3.80	0.41	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.13	0.71	มาก	3.78	0.47	มากที่สุด
4.	4. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของคณะครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.08	0.65	มาก	3.78	0.45	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.09	0.62	มาก	3.76	0.45	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.07	0.65	มาก	3.77	0.43	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.02	0.69	มาก	3.73	0.50	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	3.02	0.66	มาก	3.78	0.44	มากที่สุด

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำทนาย						
	การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.19	0.71	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.14	0.71	มาก	3.74	0.51	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.15	0.71	มาก	3.78	0.46	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.06	0.72	มาก	3.75	0.48	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจาก						
	ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.01	0.60	มาก	3.85	0.90	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	2.99	0.64	มาก	3.84	0.91	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	2.97	0.64	มาก	3.81	0.93	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	2.97	0.77	มาก	3.80	0.93	มากที่สุด
7.	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	3.06	0.69	มาก	3.79	0.70	มากที่สุด
	4.ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียนในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.21	0.69	มาก	3.82	0.43	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.15	0.72	มาก	3.76	0.46	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.17	0.71	มาก	3.80	0.47	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.09	0.76	มาก	3.73	0.50	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการการบริหาร						
	วิชาการของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจในด้าน						
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	3.15	0.72	มาก	3.79	0.44	มากที่สุด
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา	3.09	0.69	มาก	3.74	0.49	มากที่สุด
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	3.14	0.74	มาก	3.81	0.41	มากที่สุด
	1.4 การนิเทศการศึกษา	3.10	0.74	มาก	3.75	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	3.14	0.72	มาก	3.77	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงความยอมรับคุณค่าด้านการบริหาร วิชาการ โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของ ครูกับนักเรียนในด้าน 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา 1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 1.4 การนิเทศการศึกษา						
		3.25	0.68	มาก	3.87	0.36	มากที่สุด
		3.24	0.71	มาก	3.83	0.42	มากที่สุด
		3.25	0.72	มาก	3.80	0.44	มากที่สุด
		3.18	0.78	มาก	3.80	0.46	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหาร วิชาการของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา 1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 1.4 การนิเทศการศึกษา						
		3.22	0.71	มาก	3.82	0.43	มากที่สุด
		3.23	0.74	มาก	3.82	0.42	มากที่สุด
		3.22	0.74	มาก	3.82	0.47	มากที่สุด
		3.14	0.81	มาก	3.78	0.53	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมรายด้าน	3.22	0.74	มาก	3.82	0.44	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน

จากตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเป็นแบบอย่างด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.14 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครู ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดยด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.22 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.99

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.82 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.70

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดยด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.19 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.04

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.02 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.32 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.13

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของคณะครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.09 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.02

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.78 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.73

3. ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.06 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.79 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการ โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.19 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.06

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.01 และด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 2.97

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.14 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.21 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.09

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.82 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.73

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารวิชาการของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.15 และด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.09

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.81 และ ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.22 ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าด้านการบริหารวิชาการ โดยการแสดงความชื่นชมผลงานของครูกับนักเรียน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.25 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.18

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.87 และ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารวิชาการของครูที่สร้างจิตวิญญาณ ให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.23 และด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.14

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน 3 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ อยู่ที่ 3.79 และ ด้านการนิเทศการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.24	0.87	มาก	3.88	0.40	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.21	0.90	มาก	3.87	0.42	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.21	0.81	มาก	3.83	0.47	มากที่สุด
2.	การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหาร						
	งบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.18	0.89	มาก	3.84	0.43	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.12	0.96	มาก	3.81	0.46	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.20	0.83	มาก	3.83	0.46	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	3.19	0.88	มาก	3.84	0.44	มากที่สุด
3.	2.ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.18	0.80	มาก	3.84	0.43	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.15	0.79	มาก	3.80	0.46	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.17	0.80	มาก	3.83	0.47	มากที่สุด
4.	การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ						
	เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.19	0.83	มาก	3.81	0.45	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.19	0.81	มาก	3.80	0.48	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.22	0.84	มาก	3.80	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.18	0.81	มาก	3.81	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย						
5.	การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.24	0.75	มาก	3.83	0.38	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.22	0.71	มาก	3.83	0.40	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.23	0.71	มาก	3.83	0.42	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ โดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.16	0.77	มาก	3.77	0.49	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.11	0.81	มาก	3.74	0.52	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.08	0.81	มาก	3.76	0.51	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย	3.17	0.76	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
7.	การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.17	0.76	มาก	3.80	0.41	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.15	0.75	มาก	3.78	0.41	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.16	0.74	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน						
	1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.21	0.85	มาก	3.83	0.37	มากที่สุด
	1.2 การบริหารพัสดุ	3.18	0.82	มาก	3.77	0.44	มากที่สุด
	1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.16	0.83	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างศักยภาพของบุคคล	3.17	0.79	มาก	3.79	0.41	มากที่สุด

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์			
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ การแสดงความยอมรับคุณค่าด้านบริหาร งบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน							
		1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.28	0.74	มาก	3.87	0.34	มากที่สุด
		1.2 การบริหารพัสดุ	3.28	0.73	มาก	3.85	0.38	มากที่สุด
		1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.28	0.72	มาก	3.88	0.33	มากที่สุด
10.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหาร งบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่สร้างจิต วิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน							
		1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ	3.18	0.82	มาก	3.86	0.37	มากที่สุด
		1.2 การบริหารพัสดุ	3.18	0.82	มาก	3.84	0.38	มากที่สุด
		1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	3.22	0.76	มาก	3.83	0.41	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านสร้างศักยภาพของบุคคล	3.23	0.76	มาก	3.85	0.37	มากที่สุด	

ส่วนที่ 1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านงบประมาณตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.18 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ที่สุด อยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่า และโปร่งใสแก่คณะครูในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.24 และการบริหารพัสดุ และการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.21

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.83

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่า และ โปร่งใส ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุด อยู่ที่ 3.18 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.12

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.84 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทั้ทหายต่อ ความสำเร็จในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.18 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.15

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.84 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุด อยู่ที่ 3.22 และด้านการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาและด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยใน ระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.19

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.81 และ ด้านการบริหารพัสดุ และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับ ต่ำสุด อยู่ที่ 3.80

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วย ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.24 และด้านการบริหารพัสดุมี ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุดอยู่ที่ 3.22

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการบริหารพัสดุ ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ และ การ บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อศึกษามีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.83

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณ โดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อ บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุด อยู่ที่ 3.16 และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.08

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.77 และ การบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.74

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้าง สัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.17 และด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.15

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.80 และ ด้านการบริหารพัสดุและการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ในระดับ ต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครู โดยเน้น สมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มี ค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.21 และการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับ ต่ำสุด อยู่ที่ 3.16

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.77

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่า และโปร่งใส ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ ด้านบริหารพัสดุ และด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากันทุกด้านอยู่ที่ 3.28

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยใน ระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.88 และ ด้านการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.85

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่า ของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อ

การศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.22 และ ด้านการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารพัสดุ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.18

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.86 และ ด้านการบริหารพัสดุและด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.83



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคล ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และ ที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหารบุคคล ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.25	0.76	มาก	3.84	0.43	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.26	0.79	มาก	3.85	0.37	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.21	0.78	มาก	3.81	0.42	มากที่สุด
2.	การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรม						
	เพื่อการบริหารบุคคล ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.23	0.79	มาก	3.85	0.37	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.22	0.79	มาก	3.85	0.38	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.16	0.82	มาก	3.84	0.40	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	3.22	0.78	มาก	3.84	0.39	มากที่สุด
3.	2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารบุคคล ที่มี						
	ความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.23	0.75	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.25	0.73	มาก	3.77	0.44	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.19	0.76	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด
4.	การสร้างแรงบันดาลใจในการใช้ระบบคุณธรรมใน						
	การบริหารงาน ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.18	0.80	มาก	3.78	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.22	0.76	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.17	0.80	มาก	3.78	0.41	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.21	0.77	มาก	3.79	0.42	มากที่สุด

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำหาย						
	การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคลากรจากภายนอก โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.14	0.75	มาก	3.75	0.46	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.17	0.78	มาก	3.77	0.46	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.11	0.76	มาก	3.76	0.48	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคลจากประสบการณ์						
	อย่างต่อเนือง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.11	0.75	มาก	3.75	0.51	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.08	0.71	มาก	3.76	0.50	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.10	0.69	มาก	3.80	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างกระบวนการที่ทำหาย	3.12	0.74	มาก	3.76	0.48	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.16	0.75	มาก	3.79	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.21	0.74	มาก	3.83	0.39	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.15	0.76	มาก	3.80	0.43	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง						
	ให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.16	0.75	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.24	0.71	มาก	3.81	0.39	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.14	0.77	มาก	3.84	0.37	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.18	0.75	มาก	3.81	0.40	มากที่สุด
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ						
	การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.27	0.70	มาก	3.84	0.38	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.26	0.73	มาก	3.81	0.41	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.23	0.71	มาก	3.85	0.37	มากที่สุด

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ (ต่อ)						
	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน						
	1.1 การสรรหาและแต่งตั้ง	3.26	0.71	มาก	3.82	0.46	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาบุคลากร	3.29	0.72	มาก	3.86	0.45	มากที่สุด
	1.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.17	0.73	มาก	3.85	0.45	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเสริมสร้างกำลังใจ	3.25	0.72	มาก	3.84	0.42	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีความเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.20 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามียุทธศาสตร์ดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหารบุคคล ในสภาพปัจจุบันพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.26 และด้านการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.21

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการพัฒนาบุคลากร มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และด้านการดำเนินการด้านวินัย และการรักษาวินัย มีความเฉลี่ย อยู่ที่ 3.81

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรมเพื่อการบริหารบุคคล ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.23 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.16

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง กับด้านการพัฒนาบุคลากร มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุดเท่ากัน อยู่ที่ 3.85 และรองลงมาได้แก่ การดำเนินการด้านวินัยและการรักษา วินัย มีความเฉลี่ย อยู่ที่ 3.84

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ในการบริหารบุคคลที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.25 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัยมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.19

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.82 และ ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.77

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานให้บรรลุผล ตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.22 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ที่ 3.17

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.79 และรองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร กับ การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ย เท่ากัน อยู่ที่ 3.78

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคคลจากภายนอก โดยการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.17 และด้านการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุดอยู่ที่ 3.11

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.77 และ การสรรหาและแต่งตั้งมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุดอยู่ที่ 3.75

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อ บรรลุตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.11 และ การพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.08

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับ สูงสุด อยู่ที่ 3.80 และด้านการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.75

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้าง สัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.21 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.15

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.79

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารพัฒนาตนเองให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.24 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.14

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.84 และ ด้านการสรรหาและแต่งตั้งกับการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากันในระดับ อยู่ที่ 3.81

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.27 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.23

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ การพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.29 และการดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.17

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.86 และการสรรหาและแต่งตั้ง มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไป ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	1. ด้านการเป็นแบบอย่าง						
	การเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหารบุคคล ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.34	0.70	มาก	3.86	0.36	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.21	0.83	มาก	3.81	0.42	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.29	0.70	มาก	3.87	0.38	มากที่สุด
2.	2. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรมเพื่อการบริหารบุคคล ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.23	0.68	มาก	3.85	0.37	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.14	0.77	มาก	3.82	0.42	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.22	0.70	มาก	3.85	0.39	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเป็นแบบอย่าง	3.24	0.73	มาก	3.84	0.39	มากที่สุด
3.	2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
	การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารบุคคล ที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.22	0.73	มาก	3.84	0.38	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.13	0.86	มาก	3.79	0.44	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.23	0.73	มาก	3.85	0.39	มากที่สุด
4.	4. การสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.20	0.78	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.10	0.84	มาก	3.76	0.47	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.23	0.77	มาก	3.81	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.18	0.78	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	3. ด้านสร้างกระบวนการที่ทำหาย						
	การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคลากรจากภายนอก โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.28	0.75	มาก	3.78	0.46	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.25	0.78	มาก	3.79	0.46	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.30	0.77	มาก	3.81	0.48	มากที่สุด
6.	การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคลจากประสบการณ์						
	อย่างต่อเนือง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.26	0.74	มาก	3.77	0.52	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.22	0.74	มาก	3.77	0.52	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.25	0.74	มาก	3.80	0.48	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการสร้างกระบวนการที่ทำหาย	3.26	0.75	มาก	3.79	0.49	มากที่สุด
7.	4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล						
	การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.23	0.75	มาก	3.79	0.42	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.22	0.76	มาก	3.79	0.43	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.23	0.76	มาก	3.79	0.44	มากที่สุด
8.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง						
	ให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.26	0.73	มาก	3.82	0.39	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.24	0.73	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.27	0.74	มาก	3.79	0.45	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล	3.24	0.74	มาก	3.80	0.42	มากที่สุด
9.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ						
	การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.35	0.67	มาก	3.82	0.41	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.26	0.76	มาก	3.83	0.42	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.30	0.68	มาก	3.81	0.47	มากที่สุด

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			ที่พึงประสงค์		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10.	5. ด้านเสริมสร้างกำลังใจ (ต่อ)						
	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน						
	1.1 การดำเนินงานธุรการ	3.35	0.70	มาก	3.90	0.31	มากที่สุด
	1.2 การพัฒนาสารสนเทศ	3.31	0.71	มาก	3.88	0.36	มากที่สุด
	1.3 งานอาคารสถานที่.	3.34	0.69	มาก	3.85	0.45	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวมด้านการเสริมสร้างกำลังใจ	3.32	0.70	มาก	3.85	0.40	มากที่สุด

ส่วนที่ 1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรายด้าน (ต่อ)

จากตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมพบว่ามีความเฉลี่ยในระดับ มาก อยู่ที่ 3.23 ในสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด อยู่ที่ 3.82 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเฉลี่ยดังนี้

1. ด้านการเป็นแบบอย่าง

1.1 ด้านการสร้างค่านิยมร่วมในการประสานความร่วมมือในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.34 และการพัฒนาสารสนเทศ มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.21

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่างานอาคารสถานที่ มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.87 และด้านพัฒนาสารสนเทศ มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

1.2 ด้านการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากร เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.23 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.14

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีความเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และ ด้านพัฒนาสารสนเทศ มีความเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.82

2. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

2.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพที่ท้าทายต่อความสำเร็จ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.23 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.13

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.85 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.79

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.23 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.10

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.81 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.76

3. ด้านสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

3.1 ด้านการแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากภายนอกด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.30 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.25

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.81 และการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.78

3.2 ด้านการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.26 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.22

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.80 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ และการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน อยู่ที่ 3.77

4. ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.1 ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานบริหารทั่วไป โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า การดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.27 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.24

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ทั้ง 3 ด้าน คือ การดำเนินงานธุรการ การพัฒนาสารสนเทศ และงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.79 เท่ากัน

4.2 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไป ของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในสภาพปัจจุบัน พบว่างานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.27 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.24

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.82 ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.79

5. ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5.1 ด้านการแสดงการยอมรับคุณค่าในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไป ของบุคลากร โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของคณะครู ในสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุดอยู่ที่ 3.35 และด้านการพัฒนาสารสนเทศ ค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.26

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ด้านการพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.83 และ ด้านอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.81

5.2 ด้านการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไป ของคณะครู และบุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในสภาพปัจจุบัน พบว่าด้านการดำเนินงานธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.35 และ การพัฒนาสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.31

ในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าการดำเนินการธุรการ มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงสุด อยู่ที่ 3.90 และ ด้านงานอาคารสถานที่ มีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำสุด อยู่ที่ 3.85

1.5 ผลการวิเคราะห์ความสำคัญความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ (I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าดัชนีลำดับ
ความสำคัญและความต้องการจำเป็น ของรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง

ข้อ ที่	รูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ยความต้องการ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึง ประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
	1. การฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training)				
1.	การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการวิเคราะห์แบบของพฤติกรรม	3.60	2.50	0.44	1
2.	การฝึกอบรมพัฒนากระบวนการกลุ่ม	3.70	2.90	0.28	9
3.	การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการสื่อสารด้านการฟังและการพูด	3.63	2.72	0.33	6
4.	การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการสนทนากลุ่ม	3.67	2.61	0.41	2
5.	การฝึกอบรมพัฒนาการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล	3.67	2.83	0.29	8
6.	การฝึกอบรมการสร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่ม	3.67	2.93	0.25	10
7.	การฝึกอบรมพัฒนาสมรรถภาพส่วนบุคคล	3.74	2.88	0.30	7
8.	การฝึกอบรมทักษะการประสานความขัดแย้ง	3.57	2.62	0.36	4
9.	การฝึกอบรมทักษะการจัดการตนเอง	3.64	2.67	0.37	3
10.	การฝึกอบรมพัฒนาการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล	3.71	2.77	0.34	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.66	2.74	0.35	2
	2. การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education)				
11.	การพัฒนาทักษะการนำเสนอในชั้นเรียน/ห้องประชุม	3.70	3.02	0.22	3
12.	การพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาจากกรณีศึกษา	3.67	2.88	0.27	1
13.	การพัฒนาทักษะการนำกลุ่มอภิปรายเพื่อการเรียนรู้	3.67	2.92	0.26	2
14.	การพัฒนาทักษะการอ่าน	3.67	2.89	0.27	1
15.	การพัฒนาทักษะการประยุกต์ใช้	3.78	3.00	0.26	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.70	2.94	0.26	5
	3. การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง (Building Changes strategy)				
16.	การพัฒนาทักษะการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	3.75	3.00	0.25	6
17.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดผลลัพธ์การ เปลี่ยนแปลงที่ต้องการในเบื้องต้น	3.74	2.95	0.27	5

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ยความต้องการ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึง ประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
	3. การสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง (Building Changes strategy) (ต่อ)				
18.	การพัฒนาความสามารถในการเป็นแหล่งพลังของการเปลี่ยนแปลง	3.71	2.79	0.33	1
19.	การพัฒนาความสามารถในการเลือกรูปแบบการเปลี่ยนแปลง	3.71	2.87	0.29	4
20.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง	3.75	2.81	0.33	1
21.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง	3.74	2.99	0.25	6
22.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดระดับของความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง	3.78	2.92	0.30	3
23.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดวิธีการรวบรวมความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเอกภาพ	3.70	2.79	0.32	2
24.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดจุดยืนการเปลี่ยนแปลง	3.67	2.84	0.29	4
25.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลง	3.70	2.81	0.32	2
26.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดวิธีการเชิงยุทธศาสตร์ในการมีส่วนร่วม	3.63	3.01	0.21	8
27.	การพัฒนาความสามารถในการโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง	3.63	2.99	0.21	8
28.	การพัฒนาความสามารถในการกำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม	3.63	2.94	0.24	7
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.70	2.90	0.28	4
	4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design)				
29.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง	3.74	2.89	0.29	7
30.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญาและขีดความสามารถขององค์กร	3.67	2.76	0.33	6

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ข้อ ที่	รูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ยความต้องการ		PNI _{modified}	ลำดับ
		ที่พึง ประสงค์ (I)	ปัจจุบัน (D)		
	4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design) (ต่อ)				
31.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการประเมิน สถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ	3.70	2.72	0.36	5
32.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการ ออกแบบสภาพความต้องการ	3.67	2.56	0.43	4
33.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการ วิเคราะห์ผลกระทบ	3.56	2.44	0.46	3
34.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการวางแผน และจัดการองค์การสำหรับการปฏิบัติการ	3.71	2.49	0.49	2
35.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการ ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง	3.75	2.38	0.57	1
36.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเฉลิม ฉลองและรวมตัวกันในสภาพใหม่	3.63	2.54	0.43	4
37.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเรียนรู้ และแก้ไข	3.78	2.77	0.36	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	2.62	0.41	1
	5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation)				
38.	การพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง	3.71	2.69	0.38	1
39.	การพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนการสอนและการ แนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง	3.75	2.84	0.32	2
40.	การพัฒนาความสามารถในการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ	3.71	2.88	0.29	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.72	2.80	0.33	3

จากตารางที่ 24 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการเลือกรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน มีความเห็นว่า มีความต้องการรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

(PNI_{modified}) ตามลำดับ ดังนี้ รูปแบบ/วิธีการพัฒนา การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.41 ซึ่งแปลความหมายของความต้องการจำเป็นในการต้องการใช้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกในสภาพปัจจุบัน ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 41 ในลำดับที่ 2 คือ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาแบบการฝึกอบรมแบบบุกทะลวง (Breakthrough training) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.35 ซึ่งแปลความหมายของความต้องการจำเป็นในการต้องการใช้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาแบบการฝึกอบรมแบบบุกทะลวง ในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมาในลำดับที่ 3 ได้แก่ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาแบบ การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.32 ซึ่งแปลความหมายของความต้องการจำเป็นในการต้องการใช้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก ในสภาพปัจจุบัน ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาในลำดับที่ 4 คือ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาแบบการสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง (Building Changes strategy) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.28 ซึ่งแปลความหมาย ของความต้องการจำเป็นในการต้องการใช้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 28 และในลำดับสุดท้ายได้แก่ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.26 ซึ่งแปลความหมายของความต้องการจำเป็นในการต้องการใช้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการ การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน ไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 26

สรุปได้ว่ารูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการได้รับการปฏิบัติ คือ การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design) เพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด และพบว่า ด้านการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.57 ซึ่งแปลความหมายของความต้องการจำเป็นในการต้องการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 57 ซึ่งมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดในลำดับที่ 1 ในการออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก รองลงมาในลำดับที่ 2 ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการวางแผนและจัดการองค์การสำหรับการปฏิบัติการ มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.49 ซึ่ง

แปลความหมายของความจำเป็นในการต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการวางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ ในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 49 ในลำดับที่ 3 ได้แก่การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการวิเคราะห์ผลกระทบ โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.46 ซึ่งแปลความหมายของความจำเป็นในการต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการสร้างจิตสำนึกในการวิเคราะห์ผลกระทบในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 46 ในลำดับที่ 4 มี 2 ข้อ ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการออกแบบสภาพความต้องการและการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเฉลิมฉลองและรวมตัวกันในสภาพใหม่ โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.43 ซึ่งแปลความหมายของความจำเป็นในการต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการออกแบบสภาพความต้องการและการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเฉลิมฉลองและรวมตัวกันในสภาพใหม่ ในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 43 ในลำดับที่ 5 มี 2 ข้อ ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบและการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และแก้ไข โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.36 ซึ่งแปลความหมายของความจำเป็นในการต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบและการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเรียนรู้และแก้ไข ในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 36 ในลำดับที่ 6 ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.33 ซึ่งแปลความหมายของความจำเป็นในการต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการสร้าง วิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร ในสภาพปัจจุบัน ไปยังสภาพที่พึงประสงค์คิดเป็นร้อยละ 33 และในลำดับสุดท้าย ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง PNI_{modified} เท่ากับ 0.29 ซึ่งแปลความหมายของความจำเป็นในการต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันไปยังสภาพที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 29

1.6 การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) และค่าดัชนีลำดับ
ความสำคัญและความต้องการจำเป็น($PNI_{modified}$)เกี่ยวกับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	$PNI_{modified}$ (I - D)/D	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ)	3.73	2.92	0.28	1
1.การสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครู ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.77	3.02	0.25	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.77	2.97	0.27	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.79	3.03	0.25	3
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.69	2.79	0.32	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.76	2.95	0.27	3
2.การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.83	3.04	0.26	4
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.80	2.99	0.27	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.79	2.93	0.29	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.71	2.82	0.32	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.76	2.95	3.78	2.94
3.การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการการบริหารวิชาการที่มีความ ท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.77	3.04	0.24	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.76	3.04	0.23	4
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.79	2.90	0.31	1
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.68	2.85	0.29	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.76	2.95	3.75	2.96

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) ต่อ				
4. การสร้างแรงบันดาลใจในการการบริหารวิชาการของคณะครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.71	2.91	0.28	4
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.74	2.88	0.30	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.76	2.84	0.32	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.69	2.78	0.33	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.72	2.85	0.30	1
5. การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการโดย การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผล ตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.77	2.93	0.29	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.74	2.88	0.30	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.75	2.89	0.30	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.72	2.82	0.32	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.74	2.88	0.30	1
6. การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.68	2.93	0.26	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.65	2.90	0.26	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.63	2.86	0.27	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.58	2.79	0.28	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.63	2.87	0.26	4
7. การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดยการ สร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.71	2.98	0.24	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.71	2.96	0.25	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.67	2.96	0.24	3
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.63	2.85	0.28	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.68	2.93	0.25	5

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) ต่อ				
8. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการการบริหารวิชาการของ คณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.70	2.94	0.26	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.67	2.89	0.27	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.74	2.90	0,29	1
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.65	2.83	0.29	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.69	3.89	0.27	3
9. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านการบริหารวิชาการ โดยการแสดง ความชื่นชมในผลงานของครูกับนักเรียนในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.81	3.05	0.25	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.77	3.03	0.24	4
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.79	3.01	0.26	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.74	2.91	0.29	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.77	3	0.26	4
10. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารวิชาการของครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.79	2.98	0.27	2
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.75	2.96	0.27	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.71	2.94	0.26	3
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.67	2.87	0.28	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.73	2.93	0.27	3
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ)				
11. การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความ คุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.76	2.99	0.26	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.74	2.92	0.28	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษ.....	3.69	2.97	0.24	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.73	2.96	0.26	4

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) ต่อ				
12. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.80	3.03	0.26	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.77	2.98	0.28	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.79	3.00	0.26	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	3.00	0.26	4
13. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทำลายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.76	2.96	0.27	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.71	2.93	0.27	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.73	2.94	0.27	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.73	2.94	0.27	3
14. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.78	2.94	0.29	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.72	2.89	0.29	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.75	2.88	0.30	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.75	2.90	0.29	2
15. การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหารงบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.86	3.07	0.26	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.80	3.02	0.26	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.84	3.05	0.26	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.83	3.04	0.26	4
16. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.72	3.00	0.24	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.71	2.98	0.24	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.73	2.97	0.26	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.72	2.98	0.24	6

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) ต่อ				
17. การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการ สร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.78	2.86	0.32	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.79	2.88	0.31	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.79	2.87	0.32	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	2.87	0.31	1
18. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของ คณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจใน ด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.78	2.96	0.27	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.73	2.94	0.27	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.74	2.90	0.29	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.75	2.93	0.27	3
19. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของ คณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.81	3.04	0.26	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.78	3.04	0.24	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.83	3.04	0.26	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	3.04	0.25	5
20. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหารงบประมาณที่ โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.79	2.97	0.27	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.79	2.98	0.27	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.78	2.99	0.26	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	2.98	0.26	4
3. ด้านบริหารบุคคล (ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล)	3.79	3.00	0.26	3
21. การเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหาร บุคคลในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.83	3.00	0.28	1
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.81	3.06	0.24	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.81	3.01	0.27	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.81	3.02	0.26	4

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
3. ด้านบริหารบุคคล (ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) ต่อ				
22. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรมเพื่อการ บริหารบุคคล ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.81	2.96	0.29	1
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.81	3.02	0.26	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.79	2.94	0.29	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	2.97	0.28	2
23. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารบุคคล ที่มีความทำ หายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.86	3.02	0.28	1
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.80	3.08	0.23	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.80	3.00	0.27	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.82	3.03	0.26	4
24. การสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรมในการ บริหารงาน ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.82	2.94	0.30	1
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.80	2.98	0.28	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.82	2.96	0.29	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.81	2.96	0.29	1
25. การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคลากรจาก ภายนอก โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลตาม วิสัยทัศน์ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.75	2.94	0.28	1
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.73	2.95	0.27	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.71	2.96	0.26	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.73	2.95	0.27	3
26. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จาก ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.70	2.92	0.27	1
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.75	2.97	0.26	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.75	2.95	0.27	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.73	2.94	0.26	4

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
3. ด้านบริหารบุคคล (ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) ต่อ				
27. การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการ สร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.80	2.97	0.28	1
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.80	3.00	0.27	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.79	3.03	0.25	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.79	3.00	0.26	4
28. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง ให้กับคณะครูโดย เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.78	2.97	0.27	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.80	3.04	0.25	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.79	2.95	0.29	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.79	2.98	0.27	3
29. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงาน บุคคลในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.80	3.05	0.25	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.80	3.10	0.23	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.85	3.04	0.29	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.81	3.06	0.25	5
30. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ คณะครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.75	3.06	0.22	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.76	3.10	0.21	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.79	3.04	0.24	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.76	3.06	0.22	6
4. ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป)	3.77	3.03	0.24	4
31. การสร้างค่านิยมร่วมในการประสานความร่วมมือในการ สนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.80	3.11	0.22	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.78	3.08	0.23	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.78	3.06	0.23	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	3.08	0.22	4

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) ต่อ				
32. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุน วิสัยทัศน์ของโรงเรียนในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.82	3.02	0.27	1
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.79	2.97	0.27	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.79	2.99	0.27	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	2.99	0.27	1
33. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับ บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ทำหายุต่อความสำเร็จ ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.79	3.03	0.25	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.76	2.98	0.26	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.78	3.01	0.26	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.77	3.00	0.25	2
34. การสร้างแรงบันดาลใจในการประสานความร่วมมือในการ บริหารทั่วไปของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.75	3.01	0.25	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.67	2.90	0.26	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.73	2.96	0.26	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.71	2.95	0.25	2
35. การแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากภายนอก ด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ได้แก่				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.75	3.06	0.22	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.74	3.00	0.25	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.71	3.10	0.20	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.73	3.05	0.22	4
36. การบริหารความเสี่ยงในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจาก ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.72	3.03	0.23	1
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.69	2.99	0.23	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.71	3.04	0.22	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.70	3.02	0.22	4

ตารางที่ 25 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I -D)/D	ลำดับ
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) ต่อ				
37. การเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานบริหารทั่วไป โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.77	3.00	0.26	1
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.74	2.99	0.25	2
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.77	3.02	0.25	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.76	3.00	0.25	2
38. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือใน การบริหารทั่วไปของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นสมรรถนะ ในการตัดสินใจ ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.83	3.10	0.24	1
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.79	3.06	0.24	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.78	3.08	0.23	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	3.08	0.23	3
39. การแสดงการยอมรับคุณค่าในการประสานความร่วมมือใน การบริหารทั่วไปของบุคลากร โดยการแสดงความชื่นชมใน ผลงานของคณะครู ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.79	3.10	0.22	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.79	3.04	0.25	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.78	3.04	0.24	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	3.06	0.23	3
40. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการ บริหารทั่วไปของคณะครู และบุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.84	3.11	0.24	1
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.80	3.09	0.23	2
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.78	3.09	0.22	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	3.09	0.23	3

จากตารางที่ 25 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้ให้
ข้อมูลมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ความต้องการ
จำเป็น (PNI_{modified}) ตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทาง

วิชาการ) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.28 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 28 โดยเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของคณะครูในการทำให้นักเรียนมีความสุข และ การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้นักเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.30 และการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.25

รองลงมาเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.27 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 27 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูด้านงบประมาณ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด

รองลงมาลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล)โดย มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.26 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 26 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจในการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานให้นักเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด

และลำดับสุดท้ายคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารทั่วไป(ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.24 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 24 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน(D) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญ และความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน(D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ)	3.73	2.92	0.28	1
1.การสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครูในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.85	3.41	0.13	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.78	3.30	0.14	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.85	3.41	0.13	3
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.71	3.19	0.16	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	3.33	0.14	5
2.การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.82	3.33	0.14	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.85	3.30	0.17	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.78	3.38	0.12	4
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.85	3.26	0.18	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.83	3.32	0.15	4
3.การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการการบริหารวิชาการที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.88	3.60	0.08	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.85	3.49	0.10	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.81	3.52	0.08	3
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.88	3.42	0.14	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.85	3.51	0.10	8
4. การสร้างแรงบันดาลใจในการการบริหารวิชาการของคณะครู ในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.85	3.26	0.18	1
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.78	3.29	0.15	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.78	3.30	0.14	4
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.78	3.26	0.16	2

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) ต่อ				
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	3.28	0.16	3
5. การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการโดย การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผล ตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.81	3.45	0.10	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.74	3.41	0.10	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.81	3.42	0.12	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.77	3.30	0.14	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	3.39	0.11	7
6. การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสพการณ์อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	4.00	3.08	0.30	
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	4.00	3.08	0.30	
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.99	3.08	0.29	
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	4.00	3.15	0.27	
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	4.00	3.10	0.29	1
7. การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดยการ สร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.93	3.45	0.14	4
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.82	3.34	0.15	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.93	3.38	0.16	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.82	3.34	0.28	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.87	3.38	0.18	2
8. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการการบริหารวิชาการของ คณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.89	3.36	0.16	1
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.82	3.29	0.16	1
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.89	3.37	0.15	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.85	3.37	0.14	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.86	3.35	0.15	4

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I -D)/D	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) ต่อ				
9. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านการบริหารวิชาการ โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของครูกับนักเรียนในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.93	3.46	0.14	1
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.89	3.46	0.13	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.82	3.49	0.09	4
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.85	3.45	0.12	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.87	3.47	0.12	6
10. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารวิชาการของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.86	3.45	0.12	2
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.89	3.49	0.12	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.93	3.50	0.12	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.89	3.42	0.14	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.89	3.46	0.12	6
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ)				
11. การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	4.00	3.49	0.15	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	4.00	3.49	0.15	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.96	3.45	0.15	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.99	3.48	0.15	4
12. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.88	3.34	0.16	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.85	3.26	0.18	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.88	3.41	0.14	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.87	3.34	0.16	3

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) ต่อ				
13. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มี ประสิทธิภาพ ทำลายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.92	3.41	0.15	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.88	3.38	0.15	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.92	3.41	0.15	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.91	3.40	0.15	4
14. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้ บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.85	3.45	0.12	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.88	3.49	0.11	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.85	3.56	0.08	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.86	3.50	0.10	7
15. การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหาร งบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการ เชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.81	3.42	0.12	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.85	3.42	0.13	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.81	3.42	0.12	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.82	3.42	0.12	6
16. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.82	3.31	0.15	3
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.78	3.24	0.17	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.78	3.20	0.18	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.79	3.25	0.17	2
17. การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการ สร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.82	3.49	0.09	3
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.78	3.42	0.11	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.78	3.45	0.10	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.79	3.45	0.10	7

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) ต่อ				
18. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของ คณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจใน ด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.89	3.45	0.13	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.82	3.42	0.12	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.85	3.42	0.13	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.85	3.43	0.13	5
19. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของ คณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.93	3.53	0.40	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.93	3.53	0.40	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.93	3.53	0.40	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.93	3.53	0.40	1
20. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหารงบประมาณที่ โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.93	3.38	0.16	1
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.89	3.38	0.15	2
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.89	3.46	0.13	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.90	3.41	0.15	4
3. ด้านบริหารบุคคล (ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล)	3.83	3.39	0.13	3
21. การเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหาร บุคคลในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.85	3.49	0.10	3
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.89	3.46	0.13	1
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.82	3.42	0.12	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.85	3.46	0.12	5
22. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรมเพื่อการ บริหารบุคคล ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.89	3.49	0.11	3
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.89	3.42	0.14	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.89	3.38	0.15	1

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
3.ด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) ต่อ				
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.89	3.43	0.13	4
23. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารบุคคล ที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.78	3.45	0.09	3
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.74	3.42	0.10	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.78	3.38	0.12	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.77	3.42	0.10	6
24. การสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.74	3.42	0.10	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.78	3.45	0.09	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.74	3.38	0.11	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.75	3.42	0.10	6
25. การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคลากรจากภายนอก โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.74	3.34	0.12	3
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.81	3.38	0.13	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.81	3.27	0.17	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.79	3.33	0.14	3
26. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.81	3.29	0.16	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.78	3.19	0.18	1
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.85	3.26	0.18	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.81	3.25	0.17	1
27. การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.78	3.34	0.13	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.85	3.42	0.13	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.82	3.26	0.17	1

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
3.ด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) ต่อ				
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.82	3.34	0.14	3
28. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง ให้กับคณะครูโดย เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.85	3.34	0.15	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.82	3.45	0.11	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.89	3.34	0.16	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.85	3.38	0.14	3
29. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงาน บุคคลในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.88	3.49	0.11	3
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.81	3.42	0.12	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.85	3.41	0.13	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.85	3.44	0.12	5
30. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ คณะครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.89	3.45	0.13	3
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.96	3.49	0.14	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.92	3.29	0.19	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.92	3.41	0.15	2
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป)	3.83	3.39	0.13	3
31. การสร้างค่านิยมร่วมในการประสานความร่วมมือในการ สนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.92	3.57	0.10	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.85	3.35	0.15	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.96	3.53	0.12	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.91	3.48	0.12	3
32. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุน วิสัยทัศน์ของโรงเรียนในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.88	3.45	0.13	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.85	3.30	0.16	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.92	3.45	0.14	2

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI ^{modified} (I-D)/D	ลำดับ
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) ต่อ				
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.88	3.40	0.14	2
33. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับ บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.89	3.42	0.14	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.82	3.27	0.17	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.92	3.46	0.14	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.88	3.38	0.15	1
34. การสร้างแรงบันดาลใจในการประสานความร่วมมือในการ บริหารทั่วไปของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.85	3.38	0.14	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.85	3.31	0.16	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.88	3.50	0.11	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.86	3.40	0.14	2
35. การแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากภายนอก ด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ได้แก่				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.81	3.49	0.09	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.85	3.49	0.10	2
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.92	3.50	0.12	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.87	3.49	0.10	5
36. การบริหารความเสี่ยงในการพัฒนางานบริหารทั่วไป จาก ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.81	3.49	0.09	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.85	3.45	0.12	2
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.89	3.46	0.13	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.85	3.47	0.11	4
37. การเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานบริหารทั่วไป โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.81	3.45	0.10	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.85	3.45	0.12	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.81	3.45	0.10	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.82	3.45	0.11	4

ตารางที่ 26 (ต่อ)

รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) ต่อ				
38. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.81	3.42	0.12	1
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.81	3.42	0.12	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.81	3.45	0.10	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.81	3.43	0.11	4
39. การแสดงการยอมรับคุณค่าในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากร โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของคณะครู ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.85	3.60	0.07	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.88	3.49	0.11	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.85	3.55	0.08	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.86	3.55	0.09	6
40. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของคณะครู และบุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.96	3.60	0.10	2
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.96	3.53	0.12	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.93	3.60	0.09	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.95	3.58	0.10	5

จากตารางที่ 26 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ (ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.16 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 16 โดยเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของ

คณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.40 โดยที่ การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ และการเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณ โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.10

รองลงมาเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.15 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 15 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.29

รองลงมาลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล)โดย มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.13 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 13 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.17 และลำดับสุดท้ายคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารทั่วไป(ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) โดย มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.12 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 12 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ทำหายุต่อความสำเร็จ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.15

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I) ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน(D) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็น(PNI_{modified}) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู และผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน

รายการ	ค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน(D)	PNI _{modified} (I - D)/D	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ)	3.79	3.14	0.21	1
1.การสร้างเสริมค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครูในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.81	3.21	0.18	3.81
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.77	3.14	0.20	3.77
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.82	3.22	0.19	3.82
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.70	2.99	0.23	3.70
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.77	3.14	0.20	3.77
2.การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.82	3.19	0.20	3.82
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.83	3.15	0.22	3.83
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.78	3.15	0.20	3.78
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.78	3.04	0.24	3.78
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.80	3.13	0.21	3.80
3.การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการการบริหารวิชาการที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.83	3.32	0.15	3.83
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.80	3.27	0.16	3.80
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.80	3.21	0.18	3.80
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.78	3.13	0.21	3.78
ค่าเฉลี่ยรวมรายข้อ	3.80	3.23	0.17	3.80
4. การสร้างแรงบันดาลใจในการการบริหารวิชาการของคณะครูในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.78	3.08	0.23	2
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.76	3.09	0.22	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.77	3.07	0.23	2

ตารางที่ 27 (ต่อ)	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.73	3.02	0.24	1
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) ต่อ				
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.76	3.06	0.23	2
5. การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหารวิชาการโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.79	3.19	0.19	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.74	3.14	0.19	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.78	3.15	0.20	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.75	3.06	0.22	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.76	3.13	0.20	5
6. การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่างต่อเนือง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.85	3.01	0.28	
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.84	2.99	0.28	1
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.81	2.97	0.28	1
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.80	2.97	0.28	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.82	2.98	0.28	1
7. การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.82	3.21	0.19	2
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.76	3.15	0.20	1
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.80	3.17	0.20	1
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.73	3.09	0.20	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	3.15	0.20	5
8. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการการบริหารวิชาการของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.79	3.15	0.20	3
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.74	3.09	0.21	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.81	3.14	0.22	1
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.75	3.10	0.21	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.77	3.12	0.21	4

ตารางที่ 27 (ต่อ)	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I -D)/D	ลำดับ
รายการ				
1. ด้านวิชาการ(ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) ต่อ				
9. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านการบริหารวิชาการ โดยการแสดง ความชื่นชมในผลงานของครูกับนักเรียนในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.87	3.25	0.19	1
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.83	3.24	0.18	2
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.80	3.25	0.17	3
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.80	3.18	0.19	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.82	3.23	0.18	7
10. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการบริหารวิชาการของครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่ผู้คณะ ในด้าน				
1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	3.82	3.22	0.19	2
1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....	3.82	3.23	0.18	3
1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....	3.82	3.22	0.19	2
1.4 การนิเทศการศึกษา.....	3.78	3.14	0.20	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.81	3.20	0.19	6
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ)	3.82	3.20	0.20	2
11. การสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณให้เกิดความ คุ้มค่าและโปร่งใส แก่คณะครู ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.88	3.24	0.20	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.87	3.21	0.21	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.83	3.21	0.19	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.86	3.22	0.20	2
12. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วย ความคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน				
2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.84	3.18	0.21	2
2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.81	3.12	0.22	1
2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.83	3.20	0.20	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.83	3.17	0.21	1

ตารางที่ 27 (ต่อ)	รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) ต่อ					
13. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มี ประสิทธิภาพ ทำลายต่อความสำเร็จ ในด้าน					
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.84	3.18	0.21	1
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.80	3.15	0.21	1
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.83	3.17	0.21	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.82	3.17	0.21	1
14. การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารงบประมาณ เพื่อให้ บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน					
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.81	3.19	0.19	1
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.80	3.19	0.19	1
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.80	3.22	0.18	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.80	3.20	0.19	3
15. การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างภายนอกในการบริหาร งบประมาณ ด้วยการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ โดยการใช้กระบวนการ เชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน					
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.83	3.42	0.18	2
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.83	3.22	0.19	1
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.83	3.23	0.18	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.83	3.29	0.18	4
16. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารงบประมาณโดยเรียนรู้ ประสบการณ์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน					
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.77	3.16	0.19	3
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.74	3.11	0.20	2
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.76	3.08	0.22	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.76	3.11	0.20	2
17. การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการ สร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน					
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.80	3.17	0.20	1
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.78	3.15	0.20	1
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.78	3.16	0.20	1

ตารางที่ 27 (ต่อ)	รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I -D)/D	ลำดับ
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.79	3.16	0.20	2
	2. ด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) ต่อ				
	18. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของ คณะครู โดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจใน ด้าน				
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.83	3.21	0.19	2
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.77	3.21	0.19	2
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.80	3.16	0.20	1
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.80	3.19	0.19	3
	19. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของ คณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน				
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.87	3.28	0.18	1
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.85	3.28	0.17	2
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.88	3.28	0.18	1
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.87	3.28	0.18	4
	20. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหารงบประมาณที่ โปร่งใส คุ้มค่าของครู ที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน				
	2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....	3.86	3.18	0.21	1
	2.2 การบริหารพัสดุ.....	3.84	3.18	0.21	1
	2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....	3.83	3.22	0.19	2
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.84	3.19	0.20	2
	3. ด้านบริหารบุคคล (ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล)	3.81	3.19	0.19	3
	21. การเสริมสร้างค่านิยมร่วมด้านคุณธรรมในการบริหาร บุคคลในด้าน				
	3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.84	3.25	0.18	2
	3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.85	3.26	0.18	2
	3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.81	3.21	0.19	1
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.83	3.24	0.18	4
	22. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการใช้หลักคุณธรรมเพื่อการ บริหารบุคคล ในด้าน				
	3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.85	3.23	0.19	3
	3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.85	3.22	0.20	2

ตารางที่ 27 (ต่อ)	รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
	3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.84	3.16	0.22	1
3.ด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) ต่อ					
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.84	3.20	0.20	2
	23. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารบุคคล ที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน				
	3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.82	3.23	0.18	2
	3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.77	3.25	0.16	3
	3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.79	3.19	0.19	1
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.79	3.22	0.18	4
	24. การสร้างแรงบันดาลใจ ในการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
	3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.78	3.18	0.19	1
	3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.79	3.22	0.18	2
	3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.78	3.17	0.19	1
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.78	3.19	0.19	3
	25. การแสวงหาโอกาสในการพัฒนาการบริหารบุคลากรจากภายนอก โดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
	3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.75	3.14	0.19	2
	3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.77	3.17	0.19	2
	3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.76	3.11	0.21	1
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.76	3.14	0.20	2
	26. การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสพการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน				
	3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.75	3.11	0.21	2
	3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.76	3.08	0.22	1
	3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.80	3.10	0.22	1
	ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.77	3.10	0.22	1
	27. การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน				
	3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.79	3.16	0.20	2
	3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.83	3.21	0.19	3

ตารางที่ 27 (ต่อ)	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I -D)/D	ลำดับ
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.80	3.15	0.21	1
3.ด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) ต่อ				
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.81	3.17	0.20	2
28. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง ให้กับคณะครูโดย เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.81	3.16	0.21	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.81	3.24	0.17	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.84	3.14	0.22	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.82	3.18	0.20	2
29. การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงาน บุคคลในด้าน				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.84	3.27	0.18	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.81	3.26	0.17	3
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.85	3.23	0.19	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.83	3.25	0.18	4
30. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ คณะครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ				
3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง.....	3.82	3.26	0.17	2
3.2 การพัฒนาบุคลากร.....	3.86	3.29	0.17	2
3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....	3.85	3.17	0.22	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.84	3.24	0.19	3
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป)	3.82	3.24	0.18	4
31. การสร้างค่านิยมร่วมในการประสานความร่วมมือในการ สนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.86	3.34	0.16	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.81	3.21	0.19	1
4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.87	3.29	0.17	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ	3.85	3.28	0.17	4
32. การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุน วิสัยทัศน์ของโรงเรียนในด้าน				
4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.85	3.23	0.19	3
4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.82	3.14	0.22	1

ตารางที่ 27 (ต่อ)	รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I-D)/D	ลำดับ
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.85	3.22	0.20	2
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) ต่อ					
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.84	3.20	0.20	1
33. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับ บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ทำหายุต่อความสำเร็จ ในด้าน					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.84	3.22	0.19	2
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.79	3.13	0.21	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.85	3.23	0.19	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.83	3.19	0.20	1
34. การสร้างแรงบันดาลใจในการประสานความร่วมมือในการ บริหารทั่วไปของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพในด้าน					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.80	3.20	0.19	2
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.76	3.10	0.21	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.81	3.23	0.18	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.79	3.18	0.19	2
35. การแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบริหารทั่วไปจากภายนอก ด้วยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ได้แก่					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.78	3.28	0.15	3
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.79	3.25	0.17	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.81	3.30	0.16	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.79	3.28	0.16	5
36. การบริหารความเสี่ยงในการพัฒนางานบริหารทั่วไป จาก ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ในด้าน					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.77	3.26	0.16	2
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.77	3.22	0.17	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.80	3.25	0.17	1
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.78	3.24	0.17	4
37. การเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนางานบริหารทั่วไป โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.79	3.23	0.18	1
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.79	3.22	0.18	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.79	3.23	0.17	2

ตารางที่ 27 (ต่อ)	รายการ	ค่าเฉลี่ย สภาพพึง ประสงค์(I)	ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบัน (D)	PNI _{modified} (I - D)/D	ลำดับ
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.79	3.23	0.18	3
4.ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) ต่อ					
38. การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นสมรรถนะในการตัดสินใจ ในด้าน					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.82	3.26	0.17	1
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.80	3.24	0.17	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.79	3.27	0.16	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.80	3.26	0.17	4
39. การแสดงการยอมรับคุณค่าในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของบุคลากร โดยการแสดงความชื่นชมในผลงานของคณะครู ในด้าน					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.82	3.35	0.14	3
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.83	3.26	0.18	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.81	3.30	0.16	2
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.82	3.30	0.16	5
40. การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสานความร่วมมือในการบริหารทั่วไปของคณะครู และบุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ					
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....	3.90	3.35	0.16	2
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....	3.88	3.31	0.17	1
	4.3 งานอาคารสถานที่.....	3.85	3.34	0.15	3
ค่าเฉลี่ยรวมรายชื่อ		3.88	3.33	0.16	5

จากตารางที่ 27 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.21 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 21 โดยเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่าง

ต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.28 และ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่มีความท้าทายต่อความสำเร็จมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.17

รองลงมาเป็นอันดับที่ 2 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.20 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วย

ความคุ้มค่าและโปร่งใส และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทำลายต่อความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.21

รองลงมาลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล)โดย มีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.19 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 19 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุดโดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.22และลำดับสุดท้ายคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารทั่วไป(ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.18 ซึ่งแปลความหมายค่า PNI_{modified} ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามความต้องการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 18 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ทำลายต่อความสำเร็จ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด โดยมีค่า PNI_{modified} เท่ากับ 0.20

สรุป ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พึงประสงค์ของครูและผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ต้องการให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ (การเป็นผู้นำทางวิชาการ) มากที่สุด โดยมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอันดับที่ 1 รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านบริหารทั่วไป

ตอนที่ 2 (ร่าง)รูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ที่ผู้วิจัยได้ พัฒนามาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดการบริหารงาน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)

การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นไปได้
2. การตรวจสอบรูปแบบด้านความถูกต้องเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินรูปแบบโดยใช้แบบสอบถาม และข้อเสนอแนะ
3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบโดยจากการสนทนากลุ่ม (Focus groups) ผู้ทรงคุณวุฒิ
4. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดการบริหารโรงเรียน ตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และการประเมินความต้องการจำเป็นของรูปแบบวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
3. การตรวจสอบ ความถูกต้องเหมาะสม และ ความเป็นไปจากการสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

มีส่วนประกอบ ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดพื้นฐาน
2. วัตถุประสงค์
3. กระบวนการพัฒนา
4. การนำรูปแบบไปใช้

1. หลักการของ(ร่าง) รูปแบบ

1.1 ความสำคัญของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาองค์ความรู้ (Body of Knowledge) และทักษะ (Skills) การบริหารการศึกษา แก่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กระจายอำนาจให้กับโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติขั้นต้น ตามมาตรา 39 ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนโดยตรง เพื่อดำเนินการบริหารจัดการเพื่อความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของการจัดการศึกษา ที่ก่อให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และประกอบกับการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร โดยส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการขาดภาวะผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับสูง จนถึงระดับปฏิบัติในสถานศึกษา (บุญเสริม วิสกุล, 2552:11) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีทักษะความรู้ความสามารถ ในการนำองค์กรไปสู่การพัฒนายิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพของผู้เรียนที่สูงขึ้น (Hall and Hord, 2001)

การเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ที่จะร่วมกันขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ตามนโยบายการศึกษาของชาติที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับปรับปรุงแก้ไขปี พ.ศ. 2545 หมวดที่ 7 มาตรา 52 ที่กำหนดให้มีระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในมาตรา 9 (5) ที่สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุผลถึงตัวผู้เรียน (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างกระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้จากความสำคัญดังกล่าวมานั้น กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนนำร่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550 จำนวน 610

โรง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทของผู้ขับเคลื่อน(Driver) ไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้เกิดคุณภาพ ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ แนวคิด และองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารงาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อคุณภาพและความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา อย่างยั่งยืนต่อไป

จากความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนารูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางและรูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 แนวคิดพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามกฎหมายกระทรวงที่ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 4 โดยให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป มีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น มีอิสระในการบริหารงานภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นโรงเรียนจึงเป็นฐานของการบริหารจัดการศึกษา(School Based Management) ที่สามารถกำหนดทิศทางความสำเร็จในการจัดการศึกษา ตามยุทธศาสตร์(Stragegy)ของโรงเรียน โดยการมีส่วนร่วม(Participation)ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง(Stakeholders) ทุกภาคส่วน บุคลากรในโรงเรียนทุกคนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา เป็นแบบอย่างของผู้นำ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนโดยประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย ต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน การบริหารและการจัดการศึกษาจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมโดยสถานศึกษาจะมี

อำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้นทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ที่เป็นรูปแบบใหม่ในการบริหารจัดการศึกษา โดยการนำแนวคิดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School Based Management) ที่เน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม(Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดนโยบายและแผน การตัด สินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ที่ได้นำเสนอแนวทางในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนาทักษะให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้วงจรที่เต็มรูปแบบในกระบวนการปฏิรูปองค์กร โดยผสมผสานการเรียนรู้และการได้ลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งตามแนวทางการพัฒนานั้น มุ่งเน้นการพัฒนาพร้อมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับคณะครูด้านการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กระบวนการสร้างจิตสำนึก(Conscious process)

จากความสำคัญดังกล่าว นั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานในโรงเรียน ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้กับโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และบริหารทั่วไป โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประกอบด้วย 5 แนวปฏิบัติ และ 10 พันธสัญญา ตาม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นแบบอย่างในการสร้างค่านิยมร่วมในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการมองเห็นอนาคตที่ท้าทายและเป็นไปได้ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการสร้างแรงบันดาลใจร่วม ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นแบบอย่างในการสร้างกระบวนการที่ท้าทายในการแสวงหาโอกาสโดยการคิดริเริ่มและมองโลกกว้างในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างกระบวนการที่ทำหายโดยทดลองบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสร้างความสำเร็จและเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลในการสร้างความร่วมมือโดยการสร้างสัมพันธภาพและความเชื่อถือในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคลในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้อื่น โดยการพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างกำลังใจโดยการยอมรับคุณค่าของผู้อื่นในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

10. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเสริมสร้างกำลังใจโดยการยกย่องคุณค่าและความสำเร็จโดยการสร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะในงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารทั่วไป

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถเป็นแบบอย่าง
- 2.2 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 2.3 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างกระบวนการที่ทำหาย
- 2.4 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล
- 2.5 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

3. กระบวนการพัฒนา

- 3.1 กระบวนการต้นน้ำ (Upstream) : การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ
 - 3.1.1 เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร
 - 3.1.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบการเปลี่ยนแปลง

3.2 กระบวนการกลางน้ำ(Midstream) : การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง

- 3.2.1 ออกแบบสภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- 3.2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ
- 3.2.3 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง

3.3 กระบวนการปลายน้ำ(Downstream):การนำแผนสู่การปฏิบัติ

- 3.3.1 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 3.3.2 ฉลองและบูรณาการผลของการเปลี่ยนแปลง
- 3.3.3 เรียนรู้และ

4. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ มีขั้นตอนดังนี้

แนวทางสำหรับโรงเรียน

1. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในโรงเรียนโดยการนำไปพัฒนาบุคลากร โดยฝ่ายบุคลากรของโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนา
2. สำรวจความต้องการของบุคลากรด้านการพัฒนาตนเองวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้บริหารและบุคลากร ในโรงเรียน เพื่อกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร
3. กำหนดเป็นเกณฑ์คุณสมบัติไว้ในสมรรถนะตามสายงานอาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียน และครูที่ต้องผ่านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวทางสำหรับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กำหนดเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจัดฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก่อนบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
2. หน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร เช่น สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องกำหนดให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา

3. กำหนดให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น สำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องกำหนดเป็นนโยบายประจำปีเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ไว้ในแผนพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ร่างที่ 1)

ชื่อ รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน”CONSCIOUS PROCESS DESIGN MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL”

1. หลักการและแนวคิดของรูปแบบ

- 1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา
- 1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนด้วยกระบวนการจิตสำนึก

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถเป็นแบบอย่าง
- 2.2 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 2.3 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างกระบวนการที่ทำนาย
- 2.4 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล
- 2.5 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 กระบวนการต้นน้ำ (Upstream) : การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ
 - 3.1.1 เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร
 - 3.1.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบการเปลี่ยนแปลง
- 3.2 กระบวนการกลางน้ำ(Midstream) : การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2.1 ออกแบบสภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ
 - 3.2.3 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง
- 3.3 กระบวนการปลายน้ำ(Downstream):การนำแผนสู่การปฏิบัติ
 - 3.3.1 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3.2 ฉลองและบูรณาการผลของการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3.3 เรียนรู้และแก้ไข

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. **กระบวนการต้นน้ำ (Upstream) :** การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ
 - 1.1 เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change)
 - 1.1.1 จัดทีมงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1.2 เลือกรสนรรณ หรือ เรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงพร้อมกับ กำหนดผลลัพธ์เบื้องต้นที่ต้องการ
 - 1.1.3 ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถขององค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1.4 สร้างขีดความสามารถของผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1.5 กำหนดและสร้างโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งเงื่อนไขหรือสภาพที่จะสนับสนุนความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1.6 สร้างความเข้าใจในกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยรวมอย่างชัดเจน
 - 1.2 สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity)
 - 1.2.1 สร้างความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับกรณีหรือเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
 - 1.2.1 สร้างวิสัยทัศน์รวมและพันธสัญญาของบุคลากร
 - 1.2.2 เพิ่มความพร้อมและความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ
 - 1.2.3 แสดงให้เห็นว่าวิธีการแบบเดิม ๆ ใช้ไม่ได้แล้ว
 - 1.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to determine Design Requirements)
 - 1.3.1 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการการเปลี่ยนแปลง
2. **กระบวนการกลางน้ำ (Midstream) :** เพื่อกำหนดรูปแบบ : Mindstream -(Design)
 - 2.1 ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired state)
 - 2.1.1 ออกแบบสภาพความต้องการ
 - 2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact)
 - 2.2.1 วิเคราะห์ผลกระทบของสภาพความต้องการ
 - 2.3 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for implementation)

3. กระบวนการปลายน้ำ:(Downstream) – (Implementation) การนำแผนสู่การปฏิบัติ

3.1 ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change)

3.1.1 ดำเนินการการเปลี่ยนแปลง

3.2 เฉลิมฉลองและบูรณาการกับสภาพการณ์ใหม่ (Celebrate and integrate the New State)

3.2.1 ประกาศฉลองความสำเร็จและให้รางวัลผลสำเร็จ

3.2.2 สนับสนุนความสมบูรณ์และความเชี่ยวชาญในสภาพใหม่

3.3 เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

3.3.1 สร้างระบบเพื่อปรับปรุงพัฒนาสภาพการณ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 เรียนรู้จากกระบวนการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับการเปลี่ยนแปลง

3.3.3 ยกเลิกโครงสร้างระบบ นโยบาย และบทบาทชั่วคราวที่จัดไว้สำหรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

4.แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ มีขั้นตอนดังนี้

แนวทางสำหรับโรงเรียน

1. นำรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในโรงเรียนโดยการนำไปพัฒนาบุคลากร โดยฝ่ายบุคลากรของโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนา

2. สำรวจความต้องการของบุคลากรด้านการพัฒนาตนเองวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของผู้บริหารและบุคลากร ในโรงเรียน เพื่อกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร

3. กำหนดเป็นเกณฑ์คุณสมบัติไว้ในสมรรถนะตามสายงานอาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียน และครูที่ต้องผ่านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวทางสำหรับหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียน

แนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กำหนดเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจัดฝึกอบรมพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก่อนบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

2. หน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากร เช่น สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องกำหนดให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นเกณฑ์ในการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา
3. กำหนดให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น สำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องกำหนดเป็นนโยบายประจำปีเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ไว้ในแผนพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่มาของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 28 ที่มาของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	ผลลัพธ์
1. ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
2. ศึกษาจากเอกสารการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School Based management)	2. วัตถุประสงค์
3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes, J.M, และ Posner,B.Z ,2007 ที่ประกอบด้วย 5 วิธีปฏิบัติ และ 10 พันธสัญญา	3.1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3.2 สอบถามครูและผู้บริหารโรงเรียน	3.2 สภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
3.3 สอบถามผู้บริหารโรงเรียน	3.3. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
4. สอบถามความต้องการในรูปแบบวิธีการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผู้บริหารโรงเรียน	1. ได้รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำตามที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องการได้รับการพัฒนาอย่างสูงตามลำดับ
4.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด วิธีการรูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก “CONSCIOUS PROCESS DESIGN MODEL” ของ Anderson ,Dean และ Anderson Linda Ackerman (2001)	2. ร่าง(1)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
4.2 วิเคราะห์ประเมินความต้องการจำเป็น (PNI _{modified}) ในรูปแบบวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ได้จากกรอบแนวคิดการวิจัย จากผู้บริหารโรงเรียนและนำมาจัดลำดับความต้องการ	

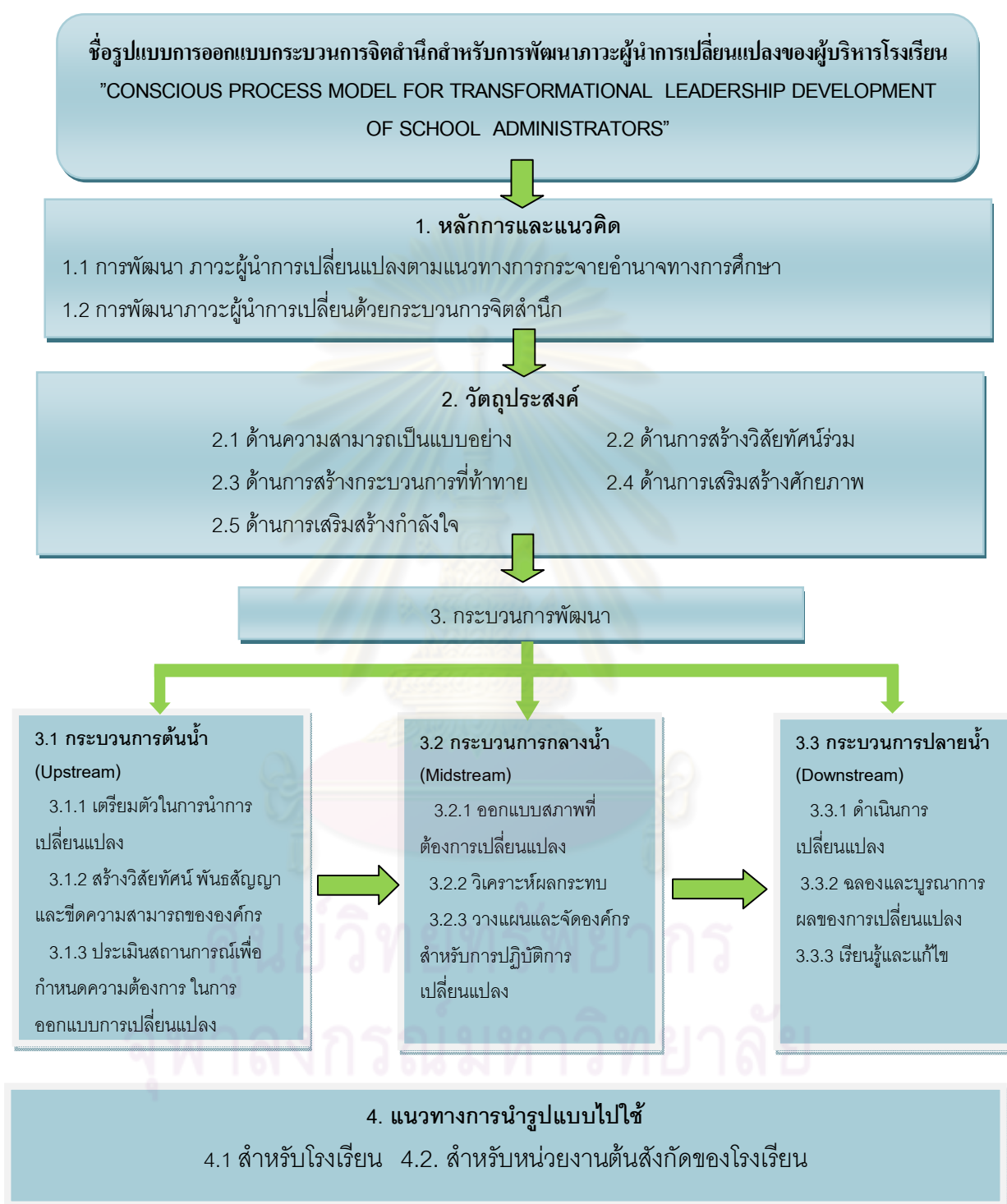
ตารางที่ 28 (ต่อ)

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	ผลลัพธ์
5. ตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดองค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา	ร่าง(2) รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
6. จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ(Expert judgments) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้	รูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

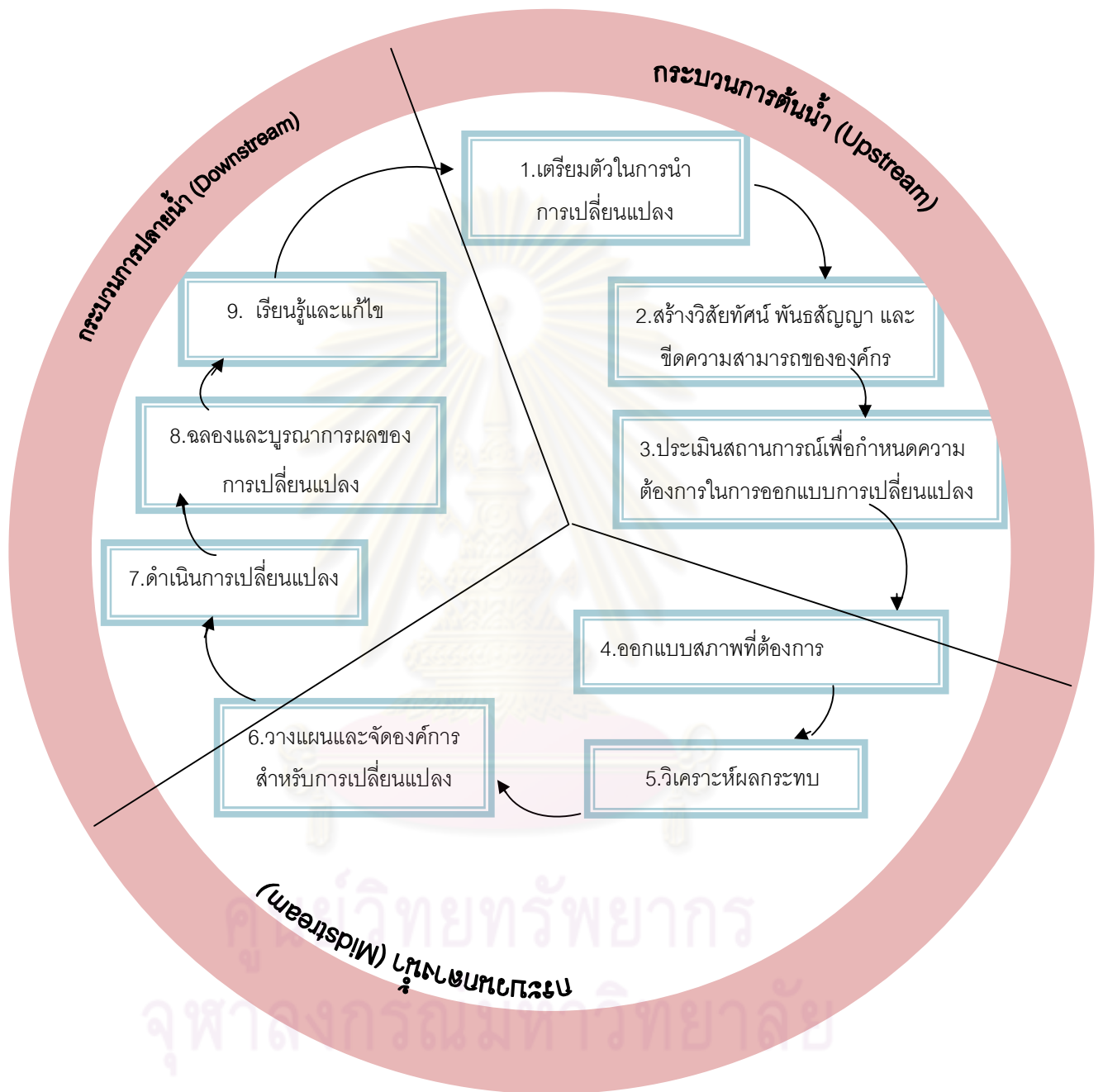


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

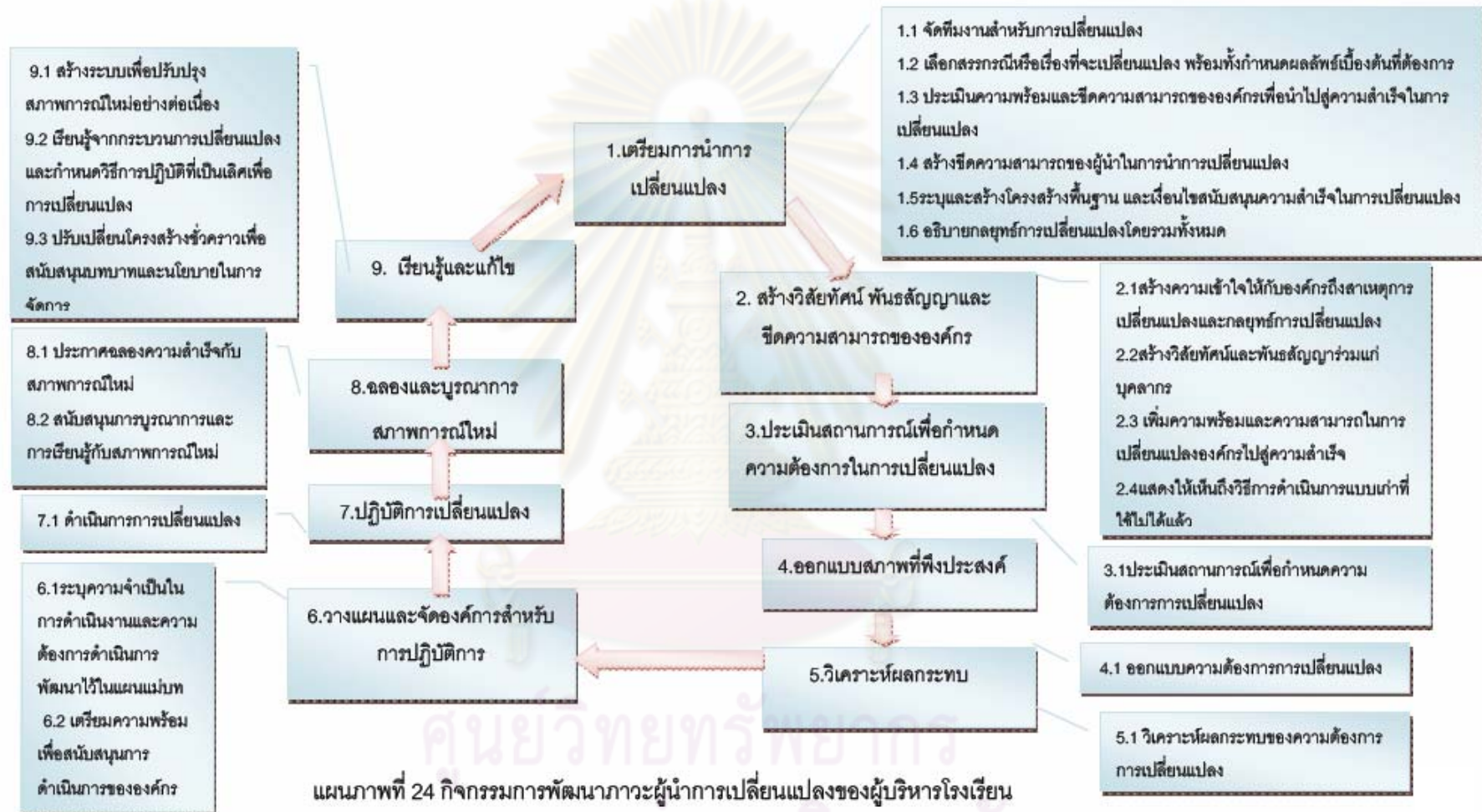
(ร่างที่ 1)



แผนภาพที่ 22 (ร่าง) รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



แผนภาพที่ 23 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Conscious Process Model)



กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา 9 ขั้น / กิจกรรม 21 มิติ
<p>1. การสร้างจิตสำนึก (Conscious process) กระบวนการต้นน้ำ : เพื่อสร้างรากฐานความสำเร็จ Upstream - (Setting the Foundations for Success)</p>	<p>1. การเตรียมการนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to lead the change)</p> <p>1.1 จัดทีมงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.2 เลือกสรรกรณี หรือ เรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงพร้อมกับ กำหนดผลลัพธ์เบื้องต้นที่ต้องการ</p> <p>1.3 ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถขององค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.4 สร้างขีดความสามารถของผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.5 กำหนดและสร้างโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งเงื่อนไขหรือสภาพที่จะสนับสนุนความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.6 สร้างความเข้าใจในกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยรวมอย่างชัดเจน</p> <p>2. สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Vision, Commitment and capacity)</p> <p>1.1 สร้างความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับกรณีหรือเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</p> <p>1.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและพันธสัญญาของบุคลากร</p> <p>1.3 เพิ่มความพร้อมและความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ</p> <p>1.4 แสดงให้เห็นว่าวิธีการแบบเดิม ๆ ใช้ไม่ได้แล้ว</p> <p>3. ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to determine Design Requirements)</p> <p>3.1 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>2.กระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process) กระบวนการกลางน้ำ : การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง: Mindstream - (Design)</p>	<p>4. ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desired state)</p> <p>4.1 ออกแบบสภาพความต้องการ</p> <p>5. วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the impact)</p> <p>5.1 วิเคราะห์ผลกระทบของสภาพความต้องการ</p> <p>6. วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for implementation)</p> <p>6.1 กำหนดการปฏิบัติในสภาพความความต้องการ และจัดทำแผนปฏิบัติการ</p> <p>6.2 เตรียมการจัดองค์การเพื่อสนับสนุนการการปฏิบัติงาน</p>
<p>3. กระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process) ปลายน้ำ: การนำแผนสู่การปฏิบัติ : Downstream – (Implementation)</p>	<p>7. ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง (Implement the change)</p> <p>7.1 ดำเนินการการเปลี่ยนแปลง</p>

กระบวนการพัฒนา	วิธีการพัฒนา 9 ชั้น / กิจกรรม 21 มิติ
	<p>8. เฉลิมฉลองและบูรณาการกับสภาพการณ์ใหม่ (Celebrate and integrate the New State)</p> <p>8.1 ประกาศฉลองความสำเร็จและให้รางวัลผลสำเร็จ</p> <p>8.2 สนับสนุนความสมบูรณ์และความเชี่ยวชาญในสภาพใหม่</p> <p>9. เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)</p> <p>9.1 สร้างระบบเพื่อปรับปรุงพัฒนาสภาพการณ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>9.2 เรียนรู้จากกระบวนการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>9.3 ยกเลิกโครงสร้างระบบ นโยบาย และบทบาทชั่วคราวที่จัดไว้สำหรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานใน โรงเรียน	แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
1.ด้านวิชาการ 2.ด้านงบประมาณ 3.ด้านบริหารบุคคล 4.ด้านบริหารทั่วไป	5 แนวปฏิบัติ (Five Practices)	10 พันธสัญญา (Ten Commitment)
	1. เป็นแบบอย่าง (Model the way)	1. เสริมสร้างค่านิยมร่วม 2. ปฏิบัติตามค่านิยมร่วม
	2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared Vision)	3. มองเห็นอนาคตที่ท้าทายและเป็นไปได้ 4. สร้างแรงบันดาลใจร่วม
	3. สร้างกระบวนการที่ท้าทาย (Challenge the Process)	5. แสวงหาโอกาสโดยคิดริเริ่มและมองโลกกว้าง 6. ทดลองบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสร้างความสำเร็จและเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง
	4. เสริมสร้างศักยภาพของบุคคล (Enable Others to Act)	7. เสริมสร้างความร่วมมือโดยสร้างความเชื่อถือและสัมพันธภาพ 8. เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้อื่น โดยพัฒนาสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ
	5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encourage the Heart)	9. ยอมรับคุณค่าของผู้อื่นโดยการชื่นชม 10. ประกาศยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ โดยสร้างจิตวิญญาณชุมชนหรือหมู่คณะ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ตารางที่ 29 ระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาระบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	หลักการและแนวคิด						
	1.1 หลักการและแนวคิดพื้นฐานในการกำหนด ร่างรูปแบบการพัฒนาระบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
	1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาระบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.80	0.26	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
2.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
	2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถ เป็นแบบอย่างในการบริหารงาน	4.80	0.42	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
	2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.40	0.52	มากที่สุด
	2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้าง กระบวนการที่ท้าทายในการบริหารงาน	4.40	0.52	มากที่สุด	4.40	0.84	มากที่สุด
	2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้าง ศักยภาพของบุคคลในการบริหารงาน	4.40	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
	2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้าง กำลังใจบุคลากรในการบริหารงาน	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.52	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.64	0.40	มากที่สุด	4.48	0.58	มากที่สุด
3.	กระบวนการพัฒนา						
	3.1 กระบวนการต้นน้ำ (Upstream)						
	3.1.1 เตรียมตัวนำในการเปลี่ยนแปลง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
	3.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีด ความสามารถขององค์กร	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	3.1.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความ ต้องการในการออกแบบการเปลี่ยนแปลง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.80	0.42	มากที่สุด	4.73	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	3.2 กระบวนการกลางน้ำ (Midstream)						
	3.2.1 ออกแบบสภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	3.2.2 วิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.52	มากที่สุด
	3.2.3 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.84	มากที่สุด	4.20	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.73	0.42	มากที่สุด	4.46	0.45	มากที่สุด
	3.3 กระบวนการปลายน้ำ (Downstream)						
	3.3.1 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.52	มากที่สุด	4.80	0.52	มากที่สุด
	3.3.2 หนองและบูรณาการผลของการเปลี่ยนแปลง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	3.3.3 เรียนรู้และแก้ไข	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.67	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.	กิจกรรมการพัฒนา						
	4.1 เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง						
	4.1.1 จัดทีมงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.52	มากที่สุด
	4.1.2 เลือกสรรกรณี หรือ เรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงพร้อม	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.84	มากที่สุด
	4.1.3 ประเมินความพร้อมและขีดความสามารถขององค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	4.1.4 สร้างขีดความสามารถของผู้นำในการนำการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	4.1.5 กำหนดและสร้างโครงสร้างพื้นฐานรวมทั้งเงื่อนไขหรือสภาพที่จะสนับสนุนความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
	4.1.6 สร้างความเข้าใจในกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยรวมอย่างชัดเจน	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.84	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.65	0.49	มากที่สุด	4.65	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.2	สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร						
4.2.1	สร้างความเข้าใจในองค์กรเกี่ยวกับกรณีหรือเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	4.60	0.52	มากที่สุด	4.00	0.84	มากที่สุด
4.2.2	สร้างวิสัยทัศน์รวมและพันธสัญญาของบุคลากร	4.80	0.42	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
4.2.3	เพิ่มความพร้อมและความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
4.2.4	แสดงให้เห็นว่าวิธีการแบบเดิม ๆ ใช้ไม่ได้แล้ว	4.60	0.52	มากที่สุด	4.20	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.65	0.49	มากที่สุด	4.50	0.55	มากที่สุด
4.3	ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการการเปลี่ยนแปลง						
4.3.1	ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
4.4	ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง						
4.4.1	ดำเนินการการเปลี่ยนแปลง	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
4.5	เฉลิมฉลองและบูรณาการกับสภาพการณ์ใหม่						
4.5.1	ประกาศฉลองความสำเร็จและให้รางวัลผลสำเร็จ	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
4.5.2	สนับสนุนความสมบูรณ์และความเชี่ยวชาญในสภาพใหม่	4.80	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.70	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
4.6	การเรียนรู้และแก้ไข						
4.6.1	สร้างระบบเพื่อปรับปรุงพัฒนาสภาพการณ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง	4.57	0.76	มากที่สุด	4.53	0.76	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.6.2	เรียนรู้จากกระบวนการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำหรับการเปลี่ยนแปลง	4.63	0.71	มากที่สุด	4.73	0.70	มากที่สุด
4.6.3	ยกเลิกโครงสร้างระบบ นโยบาย และ บทบาทชั่วคราวที่จัดไว้สำหรับ สนับสนุน การเปลี่ยนแปลง	3.81	0.39	มากที่สุด	3.42	0.78	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.34	0.62	มากที่สุด	4.23	0.75	มากที่สุด

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวม พบว่า องค์ประกอบโดยรวมของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D.= 0.46) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 หลักการและแนวคิดมีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D.= 0.26) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.52) โดยที่วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D.= 0.00) และความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.52)

ด้านที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.40)และความเป็นไปได้ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D.= 0.58) โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงาน มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D.= 0.00) และความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D.= 0.52)

ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการพัฒนาโดยรวมมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D.= 0.43) และความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D.= 0.45) โดยที่ กระบวนการต้นน้ำ(Upstream)มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D.= 0.42) และความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D.= 0.45)

ด้านที่ 4 กิจกรรมการพัฒนาพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D.= 0.52) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.51) โดยที่กิจกรรมการเฉลิมฉลองและบูรณาการกับสภาพการณ์ใหม่ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D.= 0.52) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D.= 0.42)

จากการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ของ(ร่างรูปแบบที่ 1)โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะ มาปรับปรุงร่างรูปแบบ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และนำมาร่างเป็นรูปแบบดังนี้

(ร่างรูปแบบ 2)

1. **ชื่อของรูปแบบ**“รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน” CONSCIOUS PROCESS MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS ”
2. **หลักการและแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**
 - 2.1 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา
 - 2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนด้วยกระบวนการจิตสำนึก
3. **วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ดังนี้**
 - 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถเป็นแบบอย่าง
 - 3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
 - 3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย
 - 3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล
 - 3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างกำลังใจ
4. **กระบวนการการพัฒนา**
 - 4.1 **กระบวนการต้นน้ำ (Upstream) : การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ**
 - 4.1.1 เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร
 - 4.1.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 **กระบวนการกลางน้ำ(Midstream) : การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง**
 - 4.2.1 ออกแบบสภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ
 - 4.2.3 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง

4.3 กระบวนการปลายน้ำ(Downstream):การนำแผนสู่การปฏิบัติ

4.3.1 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

4.3.2 ฉลองและบูรณาการผลของการเปลี่ยนแปลง

4.3.3 เรียนรู้และแก้ไข

4.4. ผลลัพธ์(Outcome)

4.4.1 ด้านการเป็นแบบอย่าง

4.4.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

4.4.3 ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

4.4.4 ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.4.5 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

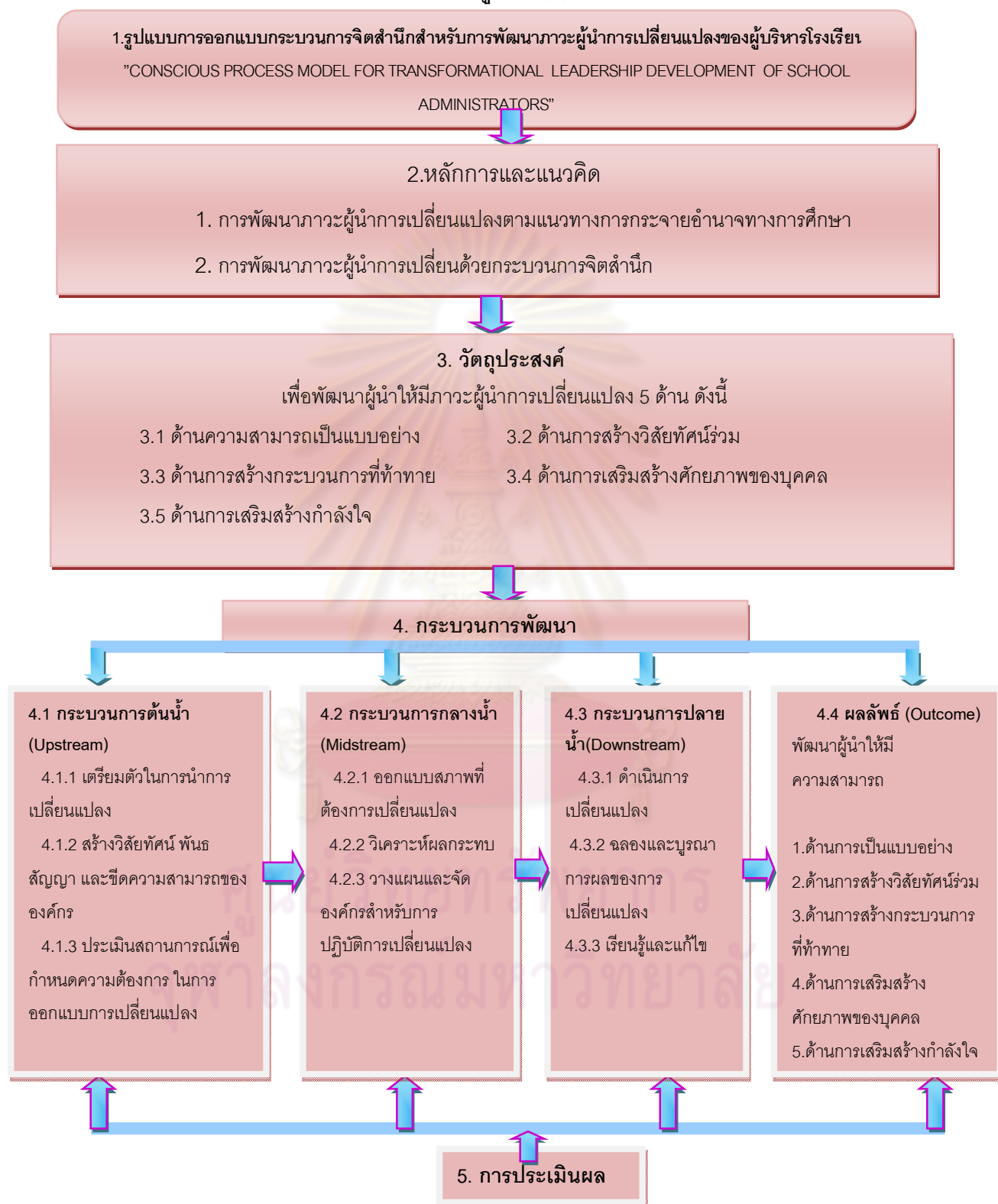
5. การประเมินผล

5.1 ประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการต้นน้ำ

5.2 ประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการกลางน้ำ

5.3 ประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการปลายน้ำ

ร่างรูปแบบ(2)



แผนภาพที่ 22 ร่างรูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบ(ที่ 2) โดยการสนทนากลุ่ม(Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ

ในขั้นตอนการดำเนินการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและผู้บริหารโรงเรียน โดยนำมาจัดสนทนากลุ่ม(Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่วมพิจารณาถึงความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgments) เพื่อร่วมกันพิจารณาร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 10 คน ประกอบด้วย นักบริหารระดับสูงจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา 4 คน และผู้บริหารโรงเรียน 3 คน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 คน และ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน
2. ผู้วิจัยทำหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสัมมนา ตามวันเวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้
3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมสัมมนาตามวันเวลา และสถานที่ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการอภิปรายของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งสรุปผลการประชุมสัมมนา

ผลจากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนา ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 30 ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบหลักของรูปแบบ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
องค์ประกอบที่ 1 หลักการและแนวคิดของรูปแบบ	ในภาพรวมของหลักการและแนวคิด มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ แต่ควรควรปรับหลักการและแนวคิดให้สอดคล้องกับชื่อรูปแบบและเชื่อมโยงแนวคิด วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้บูรณาการด้วยกัน ซึ่งงานวิจัยกับรูปแบบควรเป็นชื่อเดียวกัน แล้ว นำกระบวนการจิตสำนึกไปนิยามเชิงปฏิบัติการไว้ในนิยามศัพท์เฉพาะ
องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	มีความเหมาะสม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย ควรบูรณาการวัตถุประสงค์ของรูปแบบทั้ง 5 ด้านเข้าด้วยกัน
องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ควรมีกิจกรรมที่นำไปสู่การฝึกปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เช่น สร้างหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม ระยะเวลา รวมถึงการประเมินผลด้วย
องค์ประกอบที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	ควรเพิ่มเติมขั้นตอนการปฏิบัติ(action)ในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจนในแต่ละขั้นตอนต้องมีวิธีปฏิบัติว่า แต่ละขั้นตอนควรทำอย่างไร
องค์ประกอบที่ 5 ปัจจัยความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้	เหมาะสมและเป็นไปได้ และควรหาคำตอบจากผู้ปฏิบัติว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ เพื่อ Confirmation รูปแบบ

ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ(Focus Group) ที่มีต่อร่างรูปแบบ(ที่ 2) ผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงร่างรูปแบบที่ 2 ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน(สมบูรณ) ดังนี้

ตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

1. ชื่อของรูปแบบ“รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน”CONSCIOUS PROCESS MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS ”
2. หลักการและแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ใช้แนวคิดของ Anderson, Dean และ Anderson Linda Ackerman (2001) ดังนี้

 - 2.1 ขีดความสามารถภายในที่จะเปลี่ยนแปลง (Internal capacity to transform) เป็นพลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
 - 2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงควรเริ่มต้นที่กระบวนการจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงของบุคคล
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ดังนี้
 - 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถเป็นแบบอย่าง
 - 3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
 - 3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย
 - 3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล
 - 3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเสริมสร้างกำลังใจ
4. กระบวนการการพัฒนา
 - 4.1 กระบวนการต้นน้ำ (Upstream) : การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ
 - 4.1.1 เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง
 - 4.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร
 - 4.1.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2 กระบวนการกลางน้ำ(Midstream) : การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2.1 ออกแบบสภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
 - 4.2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ
 - 4.2.3 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง

4.3 กระบวนการปลายน้ำ(Downstream):การนำแผนสู่การปฏิบัติ

4.3.1 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

4.3.2 ฉลองและบูรณาการผลของการเปลี่ยนแปลง

4.3.3 เรียนรู้และแก้ไข

4.4. ผลลัพธ์(Outcome)

4.4.1 ด้านการเป็นแบบอย่าง

4.4.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

4.4.3 ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย

4.4.4 ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล

4.4.5 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5. การประเมินผล

5.1 ประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการต้นน้ำ

5.2 ประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการกลางน้ำ

5.3 ประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการปลายน้ำ

ผลการตรวจสอบและประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม และความ
เป็นไปได้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน

"CONSCIOUS PROCESS DESIGN MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT
OF SCHOOL ADMINISTRATORS"

1. หลักการและแนวคิด

ใช้แนวคิดของ Anderson ,Dean และ Anderson Linda Ackerman (2001) ดังนี้

1. ขีดความสามารถภายในที่จะเปลี่ยนแปลง (internal capacity to transform) เป็นพลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงควรเริ่มต้นที่การพัฒนาจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลงของบุคคล

2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 3.1 ด้านความสามารถเป็นแบบอย่าง | 3.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม |
| 3.3 ด้านการสร้างกระบวนการที่ทำหาย | 3.4 ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล |
| 3.5 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ | |

3. กระบวนการพัฒนา



แผนภาพที่ 23 รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง“การพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน 4 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน ในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ในประเทศ ต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ขอร่างรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

สามารถสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ (1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ (2) ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์

1. ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่าสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ($\bar{X} = 3.18, S.D. = 0.74$) ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไป และในสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.44$) ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารโรงเรียนพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทั่วไปมากที่สุด ($\bar{X} = 3.23, S.D. = 0.74$) รองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{X} = 3.20, S.D. = 0.75$) และ ด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 3.18, S.D. = 0.80$) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านวิชาการ ($\bar{X} = 3.11, S.D. = 0.69$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในสภาพที่พึงประสงค์ พบว่าทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.43$) และด้านบริหารทั่วไป มากที่สุด ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.42$) รองลงมาได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ($\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.42$) และในลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านวิชาการ ($\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.50$)

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบัน กับสภาพที่พึงประสงค์ เป็นรายชื่อ ตามภารกิจการบริหารงานในโรงเรียน 4 ด้าน พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวิชาการ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าครูและผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าในสภาพปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทาง การเสริมสร้างกำลังใจทางวิชาการสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ ($\bar{X} = 3.22, S.D. = 0.74$) และเห็นว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทาง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้านวิชาการต่ำสุดโดย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X} = 3.02, S.D. = 0.66$)

ในสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ครูและผู้บริหารโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทาง การเสริมสร้างกำลังใจด้านวิชาการ สูงสุด โดย มีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ ($\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.44$)

2. ด้านงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าครูและผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า ในสภาพปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างกำลังใจทางด้าน

งบประมาณ สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ ($\bar{X}=3.23, S.D.=0.76$) และ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมงบประมาณ ต่ำสุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.16, S.D.=0.81$)

ในสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าครูและผู้บริหารโรงเรียน ต้องการให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทาง การเสริมสร้างกำลังใจด้านงบประมาณสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ ($\bar{X}=3.85, S.D.=0.37$)

3. ด้านบริหารบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการเสริมสร้างกำลังใจด้านการบริหารบุคคลในสภาพปัจจุบัน สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ ($\bar{X}=3.25, S.D.=0.72$) และ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางการสร้าง กระบวนการที่ทำหายต่ำสุด โดย มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.12, S.D.=0.74$)

ในสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการเป็นแบบอย่างด้านบริหารบุคคล สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ ($\bar{X}=3.84, S.D.=0.39$) และการเสริมสร้างกำลังใจด้านบริหารบุคคล สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.84, S.D.=0.42$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน

4. ด้านบริหารทั่วไป ในสภาพปัจจุบัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทาง การสร้างกระบวนการที่ทำหายด้านบริหารทั่วไป สูงสุด มี ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ($\bar{X}=3.26, S.D.=0.75$) และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมด้านบริหารทั่วไป มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ที่ ($\bar{X}=3.18, S.D.=0.78$)

ในสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางการเสริมสร้างกำลังใจด้านบริหารทั่วไปสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย อยู่ที่ ($\bar{X}=3.85, S.D.=0.40$)

2. ผลการศึกษา ความสำคัญ ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของบริหารโรงเรียน

ผลการศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ ค่าเฉลี่ย และค่าดัชนีลำดับความสำคัญและความต้องการ จำเป็น (PNI_{modified}) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด อยู่ที่ ($\bar{X}=3.81$) และค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.19 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) มีค่าความต้องการจำเป็น ลำดับที่ 1 โดยมีค่าความต้องการจำเป็น PNI_{modified} เท่ากับ 0.21 รองลงมา ลำดับที่ 2 ได้แก่ ค่า ดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ(ความเป็นผู้นำ

ในการบริหารงบประมาณ) โดยมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.20 ลำดับที่ 3 ได้แก่ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารบุคคล(ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล)โดย มีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.19 และลำดับสุดท้ายได้แก่ค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านบริหารทั่วไป(ความเป็นผู้นำในการบริหารทั่วไป) โดยมีค่า $PNI_{modified}$ เท่ากับ 0.18

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1. ด้านวิชาการ พบว่า ประเด็นการบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด
2. ด้านงบประมาณ พบว่าประเด็น การปฏิบัติค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทำทนายต่อความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด
3. ด้านบริหารบุคคล พบว่า ประเด็น การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด
4. ด้านบริหารทั่วไป พบว่าการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ทำทนายต่อความสำเร็จ มีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด

3. ผลการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยรวม พบว่า องค์ประกอบโดยรวมของรูปแบบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D.= 0.46) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D.=0.50) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านที่ 1 หลักการและแนวคิดมีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D.= 0.26) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.52) โดยที่วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมมากที่สุด($\bar{X} = 5.00$, S.D.= 0.00) และความเป็นไปได้มากที่สุด($\bar{X} = 4.60$, S.D.= 0.52)

ด้านที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D.= 0.40) และความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$, S.D.= 0.58) โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงาน มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D.= 0.00) และความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.40$, S.D.= 0.52)

ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการพัฒนาโดยรวมมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D.= 0.43) และความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D.= 0.45) โดยที่ กระบวนการต้นน้ำ (Upstream) มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D.= 0.42) และความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D.= 0.45)

ด้านที่ 4 กิจกรรมการพัฒนาพบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D.= 0.52) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D.= 0.51) โดยที่กิจกรรมการเฉลิมฉลองและบูรณาการกับสภาพการณ์ใหม่ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D.= 0.52) และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D.= 0.42)

ขอเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีประเด็นดังนี้

1. เสนอให้ปรับหลักการและแนวคิดให้สอดคล้องกับแนวคิด/วิธีการในการพัฒนารูปแบบ คือแนวคิดกระบวนการจิตสำนึก
2. ควรเพิ่มผลลัพธ์ของการพัฒนา และควรมีการประเมินผลรูปแบบ อยู่ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนา
3. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ให้นำไปไว้ในข้อเสนอแนะ
4. ปรับลำดับชื่อรูปแบบ อยู่ในหัวข้อที่ 1

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน

รายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. ชื่อรูปแบบ

“รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียน” CONSCIOUS PROCESS DESIGN MODEL FOR TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS ”

2. หลักการและแนวคิด

ใช้แนวคิดของ Anderson, Dean และ Anderson Linda Ackerman (2001) ดังนี้

2.1 ขีดความสามารถภายในที่จะเปลี่ยนแปลง (Internal capacity to transform)
เป็นพลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงควรเริ่มต้นที่กระบวนการจิตสำนึกใน
การเปลี่ยนแปลงของบุคคล

3. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ดังนี้

- 3.1 ด้านความสามารถเป็นแบบอย่าง
- 3.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 3.3 ด้านการสร้างกระบวนการที่ทำทนาย
- 3.4 ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล
- 3.5 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

4. กระบวนการการพัฒนา

4.1 กระบวนการต้นน้ำ (Upstream) : การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ

- 4.1.1 เตรียมตัวในการนำการเปลี่ยนแปลง
- 4.1.2 สร้างวิสัยทัศน์ พันธสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร
- 4.1.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบการ

เปลี่ยนแปลง

4.2 กระบวนการกลางน้ำ (Midstream) : การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง

- 4.2.1 ออกแบบสภาพที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- 4.2.2 วิเคราะห์ผลกระทบ
- 4.2.3 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง

4.3 กระบวนการปลายน้ำ (Downstream): การนำแผนสู่การปฏิบัติ

- 4.3.1 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 4.3.2 ฉลองและบูรณาการผลของการเปลี่ยนแปลง
- 4.3.3. เรียนรู้และแก้ไข

4.4 ผลลัพธ์ ในการพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถ

- 4.4.1 ด้านการเป็นแบบอย่าง
- 4.4.2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 4.4.3 ด้านการสร้างกระบวนการที่ท้าทาย
- 4.4.4 ด้านการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล
- 4.4.5 ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ

5. การประเมินผล จากกระบวนการดังนี้

- 5.1 กระบวนการต้นน้ำ (Upstream): การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ
- 5.2 กระบวนการกลางน้ำ (Midstream) : การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง
- 5.3 กระบวนการปลายน้ำ (Downstream): การนำแผนสู่การปฏิบัติ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลใน 2 ประเด็น คือ ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ และ ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ จากการวิจัยเชิงสำรวจ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบัน พบว่าโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.74) ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคลและบริหารทั่วไป ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเป็นเพราะครูและผู้บริหารในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการพัฒนาตามหลักสูตรดังกล่าว ได้นำความรู้ที่ได้รับมาดำเนินการพัฒนาการบริหารงาน ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ที่มุ่งเน้นการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวทางการกระจายอำนาจให้กับโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานข้อสรุปจากงานวิจัยติดตามประเมินผลการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ครู และผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดความตระหนัก และตั้งใจที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมในการพัฒนาภาระงานในโรงเรียนอย่างมุ่งมั่น (สุพิณ เกษาคุปต์ ,2551) ประกอบกับการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งเน้น คุณภาพ โอกาส และการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนเกิดความตระหนักและตื่นตัวต่อการพัฒนา ซึ่งย่อมส่งผลต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกรอบภาระงานทั้ง 4 ด้าน ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สภาพที่พึงประสงค์ จากผลการศึกษาความสำคัญและความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) พบว่า ค่าความสำคัญและความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 3.81$) ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมากที่สุด โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการมีความสำคัญและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ทั้งนี้เพราะว่า งานด้านวิชาการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยมีขอบข่ายการดำเนินงานที่ส่งผลต่อผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome) ของโรงเรียน ซึ่งก็คือ ตัวผู้เรียนและคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Bush and Jackson .(2008 :40) ได้ทำการวิเคราะห์เนื้อหาจากโปรแกรมการพัฒนภาวะผู้นำ จาก 9 ประเทศพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็นอันดับ 1 ในการนำ

จัดทำหลักสูตรการพัฒนา เช่นเดียวกับ ปัญญา แก้วกัญ (2545) ที่นำเสนอความสำคัญของการบริหารงานด้านวิชาการ ว่างานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา โดยการบริหารงานวิชาการในรูปแบบใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง คือโรงเรียนมีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น และสอดคล้องกับ รังสรรค์ มณีเล็ก (2550) ที่ได้นำเสนอการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยเสนอให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเป็นผู้ขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบ ในโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายการจัดการศึกษา คือคุณภาพ โอกาสและการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับ วีระ รุญเจริญ(2549) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับ ประกอบ คุณรักษ์ (2543) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ซึ่งนอกจากผลการศึกษาความสำคัญ และความจำเป็นที่พึงประสงค์โดยรวมด้านวิชาการ มีค่าสูงสุดแล้ว ผลการวิจัยยังพบว่าประเด็นย่อยด้านวิชาการ คือ การบริหารความเสี่ยงของการบริหารงานวิชาการ จากประสบการณ์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มีความสำคัญและความจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับ 1 ในด้านวิชาการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานด้านวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียน ให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องวางแผนในการบริหารความเสี่ยงทางด้านการบริหารงานวิชาการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ เนเชวิช (Knezewich (1984)ที่ได้นำเสนอบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ที่ได้สังเคราะห์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องกล้าเสี่ยง (Take risk) มีความสามารถในการวางแผนการจัดการ ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากประเด็นดังกล่าว นั้นควรจัดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานในโรงเรียน โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ เช่นเดียวกับ Mendes – Morse,2006(อ้างถึงใน มัย สุขเยี่ยม ,2551:38) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่อยากจะทำให้โรงเรียนเป็นอย่างไร และ

ต้องการให้เด็กนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์อย่างไร สามารถจูงใจและให้อำนาจผู้ตามในการปฏิบัติงาน เริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ของบุคคล สู่วิสัยทัศน์ของส่วนรวม(Shared vision)

ผลการประเมินความสำคัญความต้องการจำเป็นที่พึงประสงค์ในลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านงบประมาณ โดยเมื่อพิจารณา ประเด็นย่อย พบว่าประเด็น การปฏิบัติค่านิยมร่วมในการบริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่าและโปร่งใส และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ ทำทนายต่อความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการนำหลักการบริหารงาน แบบธรรมาภิบาล(Good Governance)มาใช้ในการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เกิดการตื่นตัวในการสร้างค่านิยมในการบริหารงานแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะด้านงบประมาณ อีกทั้งองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้นำหลักการบริหารงบประมาณเพื่อให้เกิดความคุ้มค่ามาใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในด้านการบริหารงานที่โปร่งใสเป็นแบบอย่างในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2547) ที่ได้นำเสนอผลการวิจัยและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน โดยกำหนดภารกิจของผู้บริหาร(Functions) สถานศึกษาในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ ต้องเป็นผู้นำด้านการจัดการดำเนินการด้านการเงิน อาคารสถานที่ ควบคู่กัน กำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ

ผลการประเมินความสำคัญความต้องการจำเป็นในด้านบริหารบุคคลมีค่าความสำคัญและความจำเป็นสูงสุดเป็นอันดับ 3 เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ประเด็น การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน สามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในด้านวิชาการ และจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น การวางแผนด้านการพัฒนา ครูบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง จำเป็นต้อง กำหนดความเสี่ยงในด้านบุคลากรเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2547:77) ที่ได้นำเสนอผลการวิจัยและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนใน ด้านบุคลากรว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็น ผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ วางแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากร เป็นผู้แนะและสอนงานให้แก่ครู และทีมบริหารของโรงเรียน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ฟันฟูขีดความสามารถ

ของครู เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549:332-336) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of educational change) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources)

ผลการประเมินความสำคัญความต้องการจำเป็นในด้านบริหารทั่วไปในลำดับสุดท้าย เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า ประเด็นการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมของบุคลากรเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการประสานความร่วมมือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ทำทลายต่อความสำเร็จ โดยมีค่าความต้องการจำเป็นในระดับสูงสุด ทั้งนี้เพราะกรอบภาระงานด้านบริหารทั่วไปของโรงเรียน มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีคุณภาพ เน้นการบริการ และปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาของครูเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับ Campbell and others (1983: 6 -7) ที่กล่าวถึงความสำคัญของบทบาทของ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

ประเด็นที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการพัฒนารูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน CONSCIOUS PROCESS DESIGN MODEL FOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATORS" มีประเด็นสำคัญที่นำอภิปรายดังนี้

1. กระบวนการพัฒนา โดยเน้นรูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (Conscious process design Model) เป็นการพัฒนาจิตสำนึกเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นกระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ แต่จะเน้นกระบวนการสร้างจิตสำนึกให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นความสำคัญ ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาจิตสำนึกภายในของบุคคล ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลต่อพลังการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (sustainable change) ต่อไป ดังนั้น ในการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นกระบวนการทางจิตสำนึก ที่ประกอบด้วย

กระบวนการต้นน้ำ (การสร้างฐานสู่ความสำเร็จ) กระบวนการกลางน้ำ (การออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลง)

กระบวนการปลายน้ำ(การนำแผนสู่การปฏิบัติ) และการประเมินผล แต่ละขั้นตอนนั้นเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างจิตสำนึกหรือความตระหนักรายใน ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้คนอย่างยั่งยืน ซึ่งจึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนสอดคล้องกับ เคิร์ท เลวิน (Kurt Zadek Lewin อ้างถึงใน Stephen P.Robbins and Mary Coulter, 2003) ที่กล่าวว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกระบวนการที่มีระยะเวลาที่เกี่ยวข้องด้วยเสมอ ซึ่งได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง(Changing)ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่ได้ถาวร (Refreezing) เช่นเดียวกับ Fullan(2001) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 ระยะ คือ ระยะเริ่มแรก(Initiation) ระยะการประยุกต์ใช้ (Implementation) และระยะเวลาการดำเนินการต่อเนื่อง (Continuation)

2. รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึกสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เป็นรูปแบบ เชิงความคิด (Conceptual Model) ซึ่งเป็นโครงสร้าง หรือองค์ประกอบ ทางความคิดที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบเพื่อแสดงถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ประกอบด้วย กระบวนการต้นน้ำ กระบวนการกลางน้ำ กระบวนการปลายน้ำ และการประเมินผล ซึ่งในแต่ละกระบวนการ จะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างจิตสำนึกการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยการสร้างพลังจากภายในตัวบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกที่จะเป็นพลังสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kotter (1998) ที่ได้ศึกษาขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จจากตัวอย่างบริษัทกว่า 100 แห่ง ทั่วโลก พบว่า มีขั้นตอนสำคัญในการดำเนินงานที่สำคัญเป็นอันดับ 1 ได้แก่ การสร้างความสำนึกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 นำไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับสูง โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่าง (Gaps) ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสำคัญในการจัดการศึกษาที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ควรนำไปกำหนดเป็นนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติในการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญของการพัฒนาโดยกำหนดเป็นเกณฑ์คุณสมบัติไว้ในสมรรถนะตามสายงานอาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องผ่านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กำหนดขั้นตอน กิจกรรม การพัฒนา และการประเมินผล หรือสนับสนุน ส่งเสริมให้หน่วยงานทางการศึกษาได้นำไปประยุกต์เพื่อความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ของหน่วยจัดการศึกษาระดับภูมิภาคอย่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษา

1.2 กำหนดให้การสร้างจิตสำนึกเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นรูปแบบกระบวนการพัฒนาโดยมุ่งเน้นรูปแบบกระบวนการทางจิตสำนึก (Conscious process Model) เป็นการพัฒนาจิตสำนึกเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เน้นกิจกรรมการปฏิบัติ แต่จะเน้นกระบวนการสร้างจิตสำนึก ให้ผู้บริหารโรงเรียนได้เห็นความสำคัญ ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนา

จิตสำนึกภายในของบุคคล ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลต่อพลังการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Sustainable Change)ต่อไป

ดังนั้น ในการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นกระบวนการทางจิตสำนึก ที่ประกอบด้วย กระบวนการต้นน้ำ กระบวนการกลางน้ำ กระบวนการปลายน้ำ และการประเมินผล นั้น จึงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเพื่อสร้างจิตสำนึกภายในให้เกิดขึ้นภายในของบุคคลอย่างยั่งยืน โดยที่หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เช่น สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ต้องกำหนดให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการจิตสำนึกเป็นระเบียบปฏิบัติในการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ หรือการกำหนดตำแหน่งทางการบริหารที่สูงขึ้น

1.3 เปลี่ยนแปลงรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างจิตสำนึก

กระบวนการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน ไม่ได้สร้างความตระหนักหรือจิตสำนึกของการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา โดยมักจะกำหนดกิจกรรมการพัฒนาในรูปแบบของการ ฝึกอบรม (Training) ไว้ในหลักสูตรการพัฒนาที่เป็นกิจกรรมเชิงการปฏิบัติการ โดยกำหนดกรอบระยะเวลาไว้ในช่วงสั้น ๆ ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมพัฒนาแล้ว การนำไปพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง ในโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงควรพัฒนาจิตสำนึกในตัวผู้บริหารโรงเรียนเป็นอันดับแรก

1.4 การประเมินผลการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กระบวนการติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นรูปแบบกระบวนการทางจิตสำนึกของผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วม (Participation) ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ทั้งระดับผู้ปฏิบัติ(Practitioners)และผู้กำหนดนโยบาย(Policy makers)โดยการติดตามผลการพัฒนา และผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาพัฒนาการ ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะ ๆ จนนำไปสู่การพัฒนาจิตสำนึกอย่างยั่งยืนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 สร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านจิตสำนึก

2.1.1 ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางจิตสำนึกของ ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติและการจัดกิจกรรมการพัฒนา เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ

พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาโดยเป็นรูปแบบเชิงแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ศึกษาวิจัยโดยขยายไปยังกลุ่มอื่นๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ

2.2.1 ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมากำหนดรูปแบบการพัฒนาในขั้นสูง โดยที่การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นระดับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการหรือแนวโน้มของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบายการศึกษาของชาติ จึงควรมีวิจัยในประเด็นดังกล่าวเพื่อให้ทราบแนวทางการพัฒนาไปในแนวเดียวกัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัลยานี พรหมทอง. ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.

กล้า ทองขาว. วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2552.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำบริหารการเปลี่ยนแปลง : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2548.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กพร. โดยวิธีการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ(Action Learning Program). [ออนไลน์] แหล่งที่มา: www.opdc.go.th.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา SINTPAE Model (ฉบับสรุป). กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : สกศ, 2551.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คณะกรรมการ. คู่มือดำเนินการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับครู และศึกษานิเทศก์. กระทรวงศึกษาธิการ, 2550.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. ผู้นำในสภาวะการเปลี่ยนแปลง, [ออนไลน์] 2548. แหล่งที่มา: <http://www.opdc.go.th/thai/home.php>

จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บิ๊ค พอยท์, 2545.

ชัยภูมิจี พรหมศรี. การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : มีวงษ์ พับลิชชิ่ง, 2548.

ชิดชนก ศุภวโรดม. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการศึกษาไทย 4 , (ธันวาคม) : 27-29.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : พัทธอักษร, 2527

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2541.

ณัฐนิภา คูปรัตน์และ ประกอบ คูปรัตน์. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การสร้างอนาคต. ความเป็นผู้นำและการจัดการยุคใหม่ (Leadership and Management), กรุงเทพฯ, 2545. (อัดสำเนา)

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท, 2545.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์] 2548. แหล่งที่มา: www.oknation.net/blog/print.php?id=39486-3k-Cached-Similarpages
- ธีระ รุญเจริญ. สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ชุมทองอุตสาหกรรมและการพิมพ์, 2548.
- ธวัช บุญมณี และฉันทนา จันทร์บรรจง. บทบาทในอุดมคติ บทบาทที่รับรู้ และบทบาทที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร 12 (1), (2547) : 37 – 46.
- ธวัช บุญมณี. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. รายงานการศึกษาอิสระวิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, 2546.
- นิพนธ์ มีสุข. ผู้นำมือโปร. สถาบันผู้บริหารการศึกษา สำนักปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ, 2548.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2546.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- เบญจพร แก้วมีศรี. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- บุญเสริม วีรสกุล. แก่นการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2552.
- ปัญญา แก้วกัญญา. การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.
- ประกอบ คุปรัตน์. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการ วิเคราะห์ปฏิบัติการทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550. (อัดสำเนา)

- ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัย
สมบรูณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมหาวิทยาลัย
นเรศวร, ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน 2547): 63 – 77.
- ประยุทธ์ ชูสอน. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ. วารสาร
ศึกษาศาสตร์ มข. ปีที่ 27 ฉบับที่ 3 (มีนาคม – พฤษภาคม 2547): 41-42.
- ประเวศ วะสี. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ปองสิน วิเศษศิริ. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสาร
การศึกษาไทย. ปีที่ 3 ฉบับที่ 22 (กรกฎาคม 2549): 28.
- พจน์ สะเพียรชัย. ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ :
พริกหวานกราฟฟิค, 2546.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. อะไรคือการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 12 ปี. วารสารวิชาการ ปีที่ 2 ฉบับที่ 2- 3,
2542.
- พระธรรมปิฎก. ในสงวนนิตยารัมภ์พงศ์ (บรรณารักษ์). ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย,
หน้า 29 – 31. กรุงเทพฯ, 2540.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 16 ตอนที่ 74 ก.
หน้า 3 – 9, 2542, 19 สิงหาคม.
- เพลินใจ พกษาชาติรัตน์. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2543.
- ภิญโญ สาร. หลักสูตรการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- มัธยม สุขเยี่ยม. คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา. สาร
วิทยาจารย์. (มกราคม 2551): 70.
- มัลลิกา ต้นสอน. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

- เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง : มิติใหม่แห่งการบริหารเพื่อความสำเร็จ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. ปีที่ 24 ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม - เมษายน 2547)
- รังสรรค์ มณีเล็ก. การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ. [เพาเวอร์พอยท์] นำเสนอในการบรรยาย การอบรมผู้บริหารสถานศึกษา หอประชุมคุรุสภากระทรวงศึกษาธิการ, 2550.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์, 2542.
- รุ่ง แก้วแดง. การศึกษาขั้นพื้นฐานฟรี 12 ปี ของขวัญจากรัฐธรรมนูญ. เดลินิวส์ (2540) :8
- รุ่งเรือง สุขากิรมย์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคูและผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค, 2550.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนา, 2551.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วิทยากร เชียงกุล. สภาวะการศึกษาไทยปี 2550 - 2551. หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน. (3 กันยายน 2551): 22.
- วิโรจน์ สารัตนะ และคณะ. ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. วารสารศึกษาศาสตร์, ปีที่ 27 ฉบับที่ 3, (2547): 41 -48.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส แอนด์กราฟฟิค, 2544.
- วีรวัฒน์ อุทัยรัตน์. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา, [ออนไลน์] 2548. แหล่งที่มา: <http://www.dontong.com>
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์, 2547.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.

- เศวานิต เศวานานนท์. ม.ป.ป. ภาวะผู้นำ. แหล่งที่มา : <http://www.Rin.ac.th/article/leadership>.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทยาพัฒนา, 2545.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2543.
- สมบัติ นพรัก. การบริหารการเปลี่ยนแปลง, [ออนไลน์] 2540. แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org>.
- สมบุญธร์ ศิริสรรหิรัญ. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดี.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ
และความเป็นนำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2540.
- สติเฟิน พี รอบบิ้นส์และแมรี คูลเตอร์. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. แปลโดยวิรัช สงวน
วงศ์วาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอช เอ็น กรุ๊ป, 2547.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : บริษัท
จำกัด, 2546.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง. วารสาร MBA. ปีที่ 7 ฉบับที่ 74 (พฤษภาคม
2548).
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ. ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์, 2545.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. [ออนไลน์] 23
เมษายน 2549. แหล่งที่มา: <http://www.suthep.ricr.ac.th>
- สุนทร วงศ์ไวยศวรรรณ และเสน่ห์ จัยโต. ภาวะผู้นำ : เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการ
จัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2545.
- สุพิณ เกชาคุปต์ และคณะ. รายงานวิจัยการประเมินผลโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อ
รองรับการกระจายอำนาจ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.สถาบันวิจัยและ
ให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2551.
- สุมาลี ขุนจันดี. วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลัง
ครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. ภาวะผู้นำในยุคปฏิรูปการศึกษา. วารสารวิชาการ ราชภัฏกรุงเทพฯ. ปีที่ 11 ฉบับที่ 11 ฉบับที่ 20/2547 (2547).
- โสภณ ภูเก้าล้วน. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์] 2550. แหล่งที่มา : <http://www.gotoknow.org/blog/sopone1>
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ 5-8, หน้า 1-111. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- อมรทิพย์ อมราภิบาล. การใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มและระเบียบวิธีคิดในการประเมินความ ต้องการของเด็กต่างชาติพม่า. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- อุทัย บุญประเสริฐ. นักวิชาชีพชั้นสูง (Professional) มีอาชีพ. เอกสารประกอบการบรรยาย, 2542. (อัดสำเนา)
- อุทัย บุญประเสริฐ. รายงานการวิจัยเรื่อง ภารกิจ โครงสร้าง และอัตรากำลังของสถานศึกษา ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ, 2544.
- อุทัย บุญประเสริฐ. ผู้บริหารมืออาชีพ. เอกสารประกอบการสอนบริหารการศึกษา. คณะครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ, 2546. (อัดสำเนา)
- อำรุง จันทวานิช. สภาวะการศึกษาไทยปี 2550 - 2551. หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน (3 กันยายน 2551): หน้า 22

ภาษาอังกฤษ

- Ackerman, A.L., and Anderson, D. Beyond Change Management. San Francisco, CA: Josey – Bass / Pfeiffer, 2001.
- Bass, B.M. & Avolio, Bruce J. Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks : Sage, 1994.
- Bennis, W., Nanus, B. Leader : The strategies for talking change. New York: Harper and Row, 1997.
- Bernard, B. Transformational Leadership Industrial, Military, and Educational Impact. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 1998.
- Bonaros, J. A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools. Dissertation Abstracts International : AAT 3207798, 2006.
- Brunderman, L.A. Leadership practices that support collegiality in school. The University of Arizona ; Dissertation Abstracts International : AAT3237463, 2006.
- Burn , J.M. Leadership. Harper & Row, New York, 1978.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E., and Nystrand, R.O. Introduction to Educational Administration. 6th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1983.
- Chemers, M.M. An Integrative Theory of Leadership. Mahwah, NJ : Erlbaum, 1997.
- Day ,D and Halpin, S. “Leadership development: A review of industry best practice.” Technical report 1111, US Army Research Institute for the Behavior and Social Sciences. Army Project no. 622785A950, 2001.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. Fundamentals of management. Texas : Business Publications, 1987.
- Draft , R.L. Management. Orlando, Florida : The Dryden Press, 2000.
- Fiedler, F.E. A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw – Hill, 1967.
- Fleming, S. Leadership for Teacher Empowerment: the Relationship between The Communication Skills of Principles, Transformational Leadership and The Empowerment of Teacher, Administration. Graduate School, University of New Orleans. Dissertation Abstracts International, 1996.
- Fullan, M. Leading in a Culture of Change. San Francisco, CA: Josey – Bass, 2001.

- Fullan, M. The Development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization. document for educators training. p.6, 2004.
- Gary Y. Leadership in Organization. (Engle Cliffs, N.J : Prentice-Hall), 1994.
- Gary Y. Leadership in Organization. (Engle Cliffs, N.J : Prentice-Hall), pp.184 -191, 2002.
- Gibson, J.L., and others. Organization : Behavior, Structure, Process. 9th ed. Boston : Irwin McGraw-Hill, 1997.
- Giber, C.G. Linkage Inc' s Best Practices in Leadership Development Handbook. Linkage Press and Jossey – Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, 2000.
- Good, C.V. (editor). Dictionary of Education. 3rd edition. New York : McGraw-Hill Book Company. holes. Massachusett : Allyn and Bacon, 1973.
- Hall, G.E.. and Hord. S.M. Implementation Change : Patterns Principles and Pot, 2001.
- Halpin, A.W. Theory and research in Administration. New York : Macmillan, 1966.
- Halpin, A.W. Theory and research in Administration. New York : Macmillan, 1986.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. (6th ed). New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1993.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. Educational Administration : Theory, research, and practice. 6th ed. Singapore : McGraw-Hill, 2001.
- Knezevich, S.J. Administration of public education. 4th ed. New York : Harper and Raw, 1984.
- Kouzes, J. M., and Posner, B.Z., The Leadership Challenge, fifth edition. San Francisco : Jossey-Bass, 2007.
- Jeffrey G. The leadership role. (The University of Western Ontario Ivey), 2005.
- John, P.K. Leading Change. Boston : Havard Business school Press, 1996.
- Kanter, R.M. The Change master. New York : Simon& Schuster, 1983.
- Keller, R.T. "Transformational Leaders Make a Difference", Research –Technology Management. 38(3) : 41, 1995.
- Kenneth E.C, Mary B.C, and David P.C. Impact of Leadership (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership) p.98,1993.

- Knezevich, S.J. Administration of public education. 4th ed. New York : Harper and Raw, 1984.
- Longman Dictionary of American English. Dictionary of American English. 2nd ed. England : Pearson Education, 2004.
- Lucas, Stephen Earl. Transformational leadership : Principals, leadership team, And school culture. University of Missouri – Columbia , Dissertation Abstracts, 2001.
- Lunenburg. F.C., and Ornstein, A.C. Educational administration : Concept and practices. 2nd ed. Belmont,CA: Wadsworth Publishing Company, 1996.
- Manasse, A.L. Vision and leadership: Paying attention to intention. Peabody Journal of Education, 63(1), 150-173, 1986.
- Marriner, A. Guide of nursing management. Saint Louis : The C. V. Mosby company, 1980.
- Marshall,C. "Education Administration Quarterly". Imaging Leadership. 31(3).484-492, 1995.
- McCauley, C.D., and others. The center for creative leadership handbook of leadership development. San Francisco : Jossey – Bass, 1998.
- Nickse, R.S. Teachers as change agents. Washington, D.C : National Education Association, 1997.
- Normand L. Frigon, Harry K., Jackson, Jr. The Leader (Development the Skill & Personal Quantity you need to Lead Efficiency) Amacom, a division of American Management Association, New York, NY 10019 – 7606, 1996.
- Owens, R. Organizational behavior in schools. Englewood Clifts, New Jersey : Prentice-Hall, 1988.
- Owens, R. Organizational Behavior in Education. 4th. New Jersey: Prientice-Hall. p.232) , 1991.
- Peter Block. Stewardship: Choosing Service over Self – Interest (San Francisco: Berrett – Koehler) , p. 98, 1993.
- Puccio,Murdock, and Mance. Creative Leadership skills that Drive Change. SAGE .p.248, 2005.
- Ralph, M. Stogdill. Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research. America; The Free Press, 1974.

- Richard L.D. The Leadership Experience. (2nded). Natorp Boulevard Mason, Ohio.P.5, 2002.
- Robbins, S.P. (1983). Organizational behavior (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall..
- Schein, H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey- Bass. 1992.
- Scope, P.S. Relationship between leadership styles of middle school principals and school culture. Purdue University Indiana: Dissertation Abstracts International : AAT 3232235, 2006.
- Sergiovanni, T.J. and Carver, F.D. The school executive : A theory of administration. 2nd ed. New York : Harper and Row, 1980.
- Sergiovanni, T.J. Adding value to leadership gets extraordinary results. Educational Leadership, 47 (8), 23-27, 1990.
- Stogdill, R. M. Handbook of leadership. New York : Free Press, 1974.
- Terry, G.R. Principles of Management. Illinois: Richard D. Irwin, 1977.
- Tichy, N.M., and Devanna, M. The transformation leader. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Toffler, A. and H. Toffler. Creating a New Civilization: The politics of the Third Wave. Atlanta: Turner Publishing, pp. 13-18 Through Transformational Leadership (Thousand Oaks, CA: Sage), p. 49, 1995.
- Tony , B. Leadership and Management Development in Education. SAGE Publication Inc. Thousand Oaks, California, 2008.
- Vecchio, R.P. Organizational Behavior. The Dryden Press : New York, 1988.
- Wikipedia, the free encyclopedia. Strategy. [Online] 2007. (n.d.) Available from <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>,.



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สำหรับครู

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเกี่ยวกับสภาพการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 ด้าน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ครูและ ผู้บริหาร ในโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นครู ในโรงเรียน เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อระบบ การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาอย่างยิ่ง และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้นจึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง หรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อที่นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วน และขอความกรุณาส่งคืนที่ผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน เพื่อรวบรวมใส่ในซองเดียวกัน ส่งคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 19 มกราคม 2554 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายดำรง ศรีอร่าม

นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สำหรับครู

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

1.2 อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี
 36 – 40 ปี 41 - 45 ปี
 46 - 50 ปี 51 – 55 ปี
 มากกว่า 55 ปี

1.3 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

- ครูปฏิบัติการสอนกลุ่มสาระวิชา.....
 ครูปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา.....

1.4 ท่านเริ่มปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งครู จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 15 ปีขึ้นไป

1.5 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเวลา

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 15 ปีขึ้นไป

1.6 วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน

1)ปริญญาตรี

2)ปริญญาโท

3)ปริญญาเอก

1.7 จัดการศึกษาในระดับ.....

มัธยมศึกษา

ประถมศึกษา

ขยายโอกาส



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำในปัจจุบันและระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านระดับภาวะผู้นำ มีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- 4 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนมากที่สุด
- 3 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน มาก
- 2 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน น้อย
- 1 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน น้อยที่สุด
- 0 หมายถึง - ไม่มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.1)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์						
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0		
1.	1. ด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทาง วิชาการ)												
	การสร้างเสริมสร้างค่านิยมร่วมในการบริหาร วิชาการให้แก่คณะครูในด้าน												
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....	✓					✓						
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....												
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....												
	1.4 การนิเทศการศึกษา.....												

1.1 หมายถึง ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของท่านในปัจจุบันนี้ มีการเสริมสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครูในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับ **น้อย** และท่านต้องการให้มีการเสริมสร้างค่านิยมร่วมในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในระดับมากที่สุด

จบตัวอย่าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1.	<p>1. ด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ)</p> <p>การสร้างเสริมสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ให้แก่คณะครูในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
2.	<p>การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
3.	<p>การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่มี ความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
4.	<p>การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของ คณะครูในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
5.	<p>1. ด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) (ต่อ)</p> <p>การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหาร วิชาการโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการ เชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
6.	<p>การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจาก ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
7.	<p>การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดย การสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ใน ด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
8.	<p>การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการการบริหาร วิชาการของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการ ตัดสินใจ ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
17	<p>2. ด้านงบประมาณ (ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) (ต่อ)</p> <p>การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูในด้าน</p> <p>2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>2.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										
18	<p>การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครูโดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน</p> <p>1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>1.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										
19.	<p>การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน</p> <p>2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>2.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										
20.	<p>การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน</p> <p>2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>2.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
26.	3. ด้านบริหารบุคคล (ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) (ต่อ) การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
27.	การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
28.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง ให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และ ความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
29.	การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
30.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของคณะครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์						
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0		
40.	4. ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการ บริหารทั่วไป) (ต่อ)												
	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสาน ความร่วมมือในการบริหารทั่วไป ของคณะครู และ บุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ												
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....												
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....												
	4.3 งานอาคารและสถานที่.....												

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณครูทุกท่านอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์
ตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเกี่ยวกับสภาพการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแนวทางการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4 ด้าน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ครูและ ผู้บริหาร ในโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงรุ่นที่ 1/2550

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารในโรงเรียน(ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือ รอง ผู้อำนวยการฯ 1 ท่าน)เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อ ระบบการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาอย่างยิ่ง และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้นจึงขอความกรุณาให้ท่านผู้บริหารได้ตอบแบบสอบถาม

ตามความเป็นจริง หรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนด และขอความกรุณานำแบบสอบถามของผู้บริหารโรงเรียน และของครู 1 ฉบับ) ใส่ซองที่แนบมาพร้อมนี้ ในซองเดียวกันทั้งหมด จัดส่งคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 19 มกราคม 2554 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายดำรงค์ ศรีอร่าม

นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

1.2 อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี
 36 – 40 ปี 41 - 45 ปี
 46 - 50 ปี 51 – 55 ปี
 มากกว่า 55 ปี

1.3 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการโรงเรียน
 รองผู้อำนวยการโรงเรียน

1.4. ท่านเริ่มปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าว จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 15 ปีขึ้นไป

1.5 ท่านปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเวลา

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 15 ปีขึ้นไป

- 1.6 วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน
- 1)ปริญญาตรี 2)ปริญญาโท
- 3)ปริญญาเอก
- 1.7 จัดการศึกษาในระดับ.....
- มัธยมศึกษา ประถมศึกษา
- ขยายโอกาส



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ในโรงเรียนของท่านโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำในปัจจุบัน
และระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
ระดับภาวะผู้นำ มีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- 4 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้
เกิดขึ้นในโรงเรียน มากที่สุด
- 3 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้
เกิดขึ้นในโรงเรียน มาก
- 2 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้
เกิดขึ้นในโรงเรียน น้อย
- 1 หมายถึง - มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ต้องการให้
เกิดขึ้นในโรงเรียน น้อยที่สุด
- 0 หมายถึง - ไม่มีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันและ ภาวะผู้นำที่ไม่ต้องการ
ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

ศูนย์ทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.1)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์						
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0		
1.	1. ด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทาง วิชาการ)												
	การส่งเสริมสร้างค่านิยมร่วมในการบริหาร วิชาการให้แก่คณะครูในด้าน												
	1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....			✓			✓						
	1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....												
	1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....												
	1.4 การนิเทศการศึกษา.....												

1.1 หมายถึง ท่านเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของท่านในปัจจุบันนี้ มี การ เสริมสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการให้แก่คณะครูในด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาอยู่ในระดับ **น้อย** และท่านต้องการให้มีการเสริมสร้างค่านิยมร่วมในด้านการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาในระดับ **มากที่สุด**

จบตัวอย่าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
1.	<p>1. ด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ)</p> <p>การสร้างเสริมสร้างค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการ ให้แก่คณะครูในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
2.	<p>การปฏิบัติตามค่านิยมร่วมในการบริหารวิชาการในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
3.	<p>การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการบริหารวิชาการที่มี ความท้าทายต่อความสำเร็จ ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
4.	<p>การสร้างแรงบันดาลใจในการบริหารวิชาการของ คณะครูในการทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
5.	<p>1. ด้านวิชาการ (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ) (ต่อ)</p> <p>การแสวงหาโอกาสจากโลกกว้างในการบริหาร วิชาการโดยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการ เชิงรุกเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
6.	<p>การบริหารความเสี่ยงของการบริหารวิชาการจาก ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
7.	<p>การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารวิชาการโดย การสร้างสัมพันธภาพของคณะครูและนักเรียน ใน ด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										
8.	<p>การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการการบริหาร วิชาการของคณะครู โดยเน้นสมรรถนะในการ ตัดสินใจ ในด้าน</p> <p>1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา.....</p> <p>1.2 การวัดและประเมินผลการศึกษา.....</p> <p>1.3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้.....</p> <p>1.4 การนิเทศการศึกษา.....</p>										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
17	<p>2. ด้านงบประมาณ (ความเป็นผู้นำในการบริหารงบประมาณ) (ต่อ)</p> <p>การเสริมสร้างความร่วมมือในการบริหารงบประมาณโดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครูในด้าน</p> <p>2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>2.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										
18	<p>การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงบประมาณของคณะครูโดยเน้นสมรรถนะและความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน</p> <p>1.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>1.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										
19.	<p>การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านบริหารงบประมาณของคณะครูได้อย่างคุ้มค่าและโปร่งใส ในด้าน</p> <p>2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>2.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										
20.	<p>การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จ ในการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส คุ้มค่าของครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ ในด้าน</p> <p>2.1 การใช้จ่ายงบประมาณ.....</p> <p>2.2 การบริหารพัสดุ.....</p> <p>2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....</p>										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
26.	3. ด้านบริหารบุคคล (ความเป็นผู้นำในการบริหารบุคคล) (ต่อ) การบริหารความเสี่ยงในการบริหารบุคคล จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
27.	การเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการสร้างสัมพันธภาพของคณะครู ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
28.	การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาตนเอง ให้กับคณะครู โดยเน้นการพัฒนาสมรรถนะ และความสามารถในการตัดสินใจ ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
29.	การแสดงการยอมรับคุณค่าด้านคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ในด้าน 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										
30.	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของคณะครูที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ 3.1 การสรรหาและแต่งตั้ง..... 3.2 การพัฒนาบุคลากร..... 3.3 การดำเนินการด้านวินัยและการรักษาวินัย.....										

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน	ระดับภาวะผู้นำ ในปัจจุบัน					ระดับภาวะผู้นำ ที่พึงประสงค์				
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0
40.	4. ด้านบริหารทั่วไป (ความเป็นผู้นำในการ บริหารทั่วไป) (ต่อ)										
	การยกย่องคุณค่าและความสำเร็จในการประสาน ความร่วมมือในการบริหารทั่วไป ของคณะครู และ บุคลากรที่สร้างจิตวิญญาณให้แก่หมู่คณะ										
	4.1 การดำเนินงานธุรการ.....										
	4.2 การพัฒนาสารสนเทศ.....										
	4.3 งานอาคารและสถานที่.....										

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณครูทุกท่านอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์
ตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อ ที่	รูปแบบ/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับที่ได้รับ การพัฒนาใน สภาพปัจจุบัน					ระดับการ พัฒนาที่พึง ประสงค์						
		4	3	2	1	0	4	3	2	1	0		
	4. การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process design) (ต่อ)												
32.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกใน การออกแบบสภาพความต้องการ												
33.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกใน การวิเคราะห์ผลกระทบ												
34.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกในการ วางแผนและจัดการองค์การสำหรับการปฏิบัติการ												
35.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกใน การปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง												
36.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกใน การเฉลิมฉลองและรวมตัวกันในสภาพใหม่												
37.	การพัฒนาความสามารถในการสร้างจิตสำนึกใน การเรียนรู้และแก้ไข												
	5. การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก (Conscious process facilitation)												
38.	การพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนคลินิก การเรียนรู้เพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง												
39.	การพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนการสอนและ การแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง												
40.	การพัฒนาความสามารถในการปรึกษาหารือระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ												

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านผู้บริหารโรงเรียนอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์
ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง



แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ **“เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”**
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบ ความเหมาะสม สอดคล้องและความเป็นไปได้ ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
 - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างยิ่ง
4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนด **จัดส่งคืนผู้วิจัย** ภายในวันที่ 21 มีนาคม 2554 จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นายดำรงค์ ศรีอร่าม

นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 - ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
 สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ปฏิบัติงาน.....
.....
.....

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ส่งมาพร้อมกับ
แบบประเมินนี้ แล้วตอบแบบประเมินในแต่ละข้อโดยเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรง
กับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดย
มีค่าการให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง - มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความ
เป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง - มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไป
ได้มาก
- 3 หมายถึง - มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความ
เป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง - มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย และมีความ
เป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง - มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความ
เป็นไปได้น้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.1)

ข้อ ที่	รายการประเมิน	ระดับความ เหมาะสม					ระดับความ เป็นไปได้					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	1. หลักการและแนวคิดของร่างรูปแบบ 1.1 หลักการและแนวคิดพื้นฐานในการ กำหนดร่างรูปแบบการพัฒนาระ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓						✓				

ข้อ 1 หมายถึง หลักการและแนวคิดพื้นฐานในการกำหนดร่างรูปแบบการพัฒนาระผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นที่ 1.1 มีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้มาก

จบตัวอย่าง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อที่	รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ										
	4.3.1 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการการเปลี่ยนแปลง										
	4.4 ปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง										
	4.4.1 ดำเนินการการเปลี่ยนแปลง										
	4.5 เหมืองฉลองและบูรณาการกับสภาพการณ์ใหม่										
	4.5.1 ประกาศฉลองความสำเร็จและให้รางวัลผลสำเร็จ										
	4.5.2 สนับสนุนความสมบูรณ์และความเชี่ยวชาญในสภาพใหม่										
	4.6 เรียนรู้และแก้ไข										
	4.6.1 สร้างระบบเพื่อปรับปรุงพัฒนาสภาพการณ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง										
	4.6.2 เรียนรู้จากกระบวนการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับการเปลี่ยนแปลง										
	4.6.3 ยกเลิกโครงสร้างระบบ นโยบาย และบทบาทชั่วคราวที่จัดไว้สำหรับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. หลักการและแนวคิดของร่างรูปแบบ

.....

.....

.....

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนา

.....

.....

.....

3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

4. กิจกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

.....

“ขอกราบขอบพระคุณ ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์
ในการประเมิน ตรวจสอบ และให้ข้อคิดเห็นต่อร่างรูปแบบในครั้งนี้อย่างยิ่ง”



ภาคผนวก ข

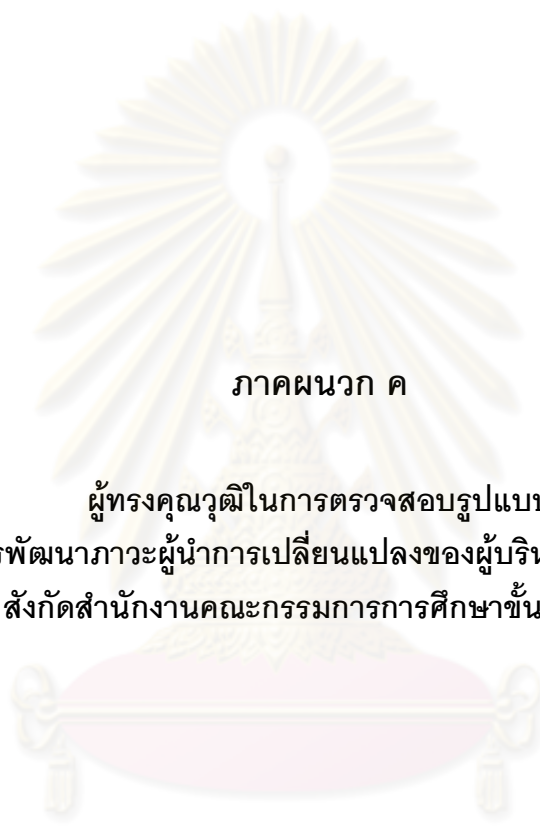
ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม
การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของข้อคำถาม

1. ผศ.ดร. ปองสิน วิเศษศิริ ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษาศึกษา ภาควิชานโยบายการ
จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รศ.ดร.วชิระ ชาวหา อาจารย์พิเศษ ภาควิชาบริหารการศึกษาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
3. ดร.ปัญญา แก้วก้อยูร ที่ปรึกษาคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
4. ดร.ชวลิต โพธิ์นคร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาระดับ
ขั้นพื้นฐาน
5. ดร.อานนท์ สุขภาคกิจ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. รองศาสตราจารย์ ดร. คุณวุฒิ คนฉลาด
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. ดร. รังสรรค์ มณีเล็ก
สำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ดร.พิธาน พันธ์ทอง
สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
7. ดร.ชวลิต โพธิ์นคร
สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. ดร.มาโนช กล้องเจริญ
โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี
9. ดร.เพลินใจ พุกษาชาติรัตน์
โรงเรียนเทพศิรินทร์ กรุงเทพมหานคร
10. ดร.สยาม สุ่มงาม
โรงเรียนวัดโบสถ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1



ภาคผนวก ง

โครงการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โครงการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

วัตถุประสงค์การสัมมนา

1. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง) รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้นำเสนอข้อคิดเห็นต่อการพัฒนา(ร่าง)รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการสัมมนา

1. การนำเสนอผลการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยความเป็นมาและการดำเนินการวิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร่าง) รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง) รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ของ (ร่าง) รูปแบบ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันอภิปราย ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ พร้อมทั้งเงื่อนไข/ข้อจำกัดของรูปแบบ ปัจจัยความสำเร็จของการใช้รูปแบบ
4. สรุปผลการประชุมสัมมนา

ผู้ร่วมการสัมมนา

ผู้ร่วมการประชุมสัมมนา ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม(Focus Group) จำนวน 10 ท่าน โดย ประกอบด้วย

1. นักวิชาการหรือผู้บริหารระดับสูง จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้
 - 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา หรือ สาขาอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง

2) เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

3) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการ ในด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา การเป็นวิทยากร

2. ผู้บริหารโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ

2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

3. นักวิชาการด้านการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 คน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) มีประสบการณ์ในการสอนในสาขาบริหารการศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ

สถานที่จัดสัมมนา

ห้องประชุม สพฐ. ชั้น 9 อาคาร 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

วันเวลาที่จัดสัมมนา

วันที่ 24 เดือน มีนาคม 2554 เวลา 09.00 – 12.00 น.

งบประมาณ

- | | | |
|-----------------------------|--------|-----|
| 1. ค่าเอกสารประกอบการสัมมนา | 1,500 | บาท |
| 2. ค่าตอบแทนและของที่ระลึก | 25,000 | บาท |
| 3. ค่าอาหารและอาหารว่าง | 2,000 | บาท |

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงต่อไป

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนา (Focus Group)
เพื่อพิจารณา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”
วันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2554 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องประชุม สพฐ.ชั้น 9 อาคาร 5
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	หน่วยงาน
1	รศ.ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด	อาจารย์พิเศษคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2	ผศ.ดร. เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม	หัวหน้าภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
3	ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4	อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ สุเมตติกุล	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5	นายสุภัทร ภัทรกุล	ผู้อำนวยการสำนัก กพร. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6	ดร.จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีอยุธยา ในพระอุปถัมภ์
7	ดร.เพลินใจ พฤษชาติรัตน์	รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์ กรุงเทพฯ
8	ดร.อภิเชษฐ์ นิมพลีสุวรรณค์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดประดู่เต่า จังหวัดนครสวรรค์
9	ดร.สุรศักดิ์ สว่างแสง	ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดโพธิ์เสด็จ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1
10	ว่าที่ร้อยตรีทวีศักดิ์ นามแสง	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้รับผิดชอบการสัมมนา

นายดำรงค์ ศรีอร่าม นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

- หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม
- หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบฯ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2057



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

2 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดำรง ศรีอร่าม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การ
พัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-4092

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดำรง ศรีอร่าม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระวิชาหรือครูปฏิบัติการสอน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-1583

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนาย ดำรงค์ ศรีอรั่ม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ การ
พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอ
เชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-4638

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

5 มกราคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบฯ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายดำรง ศรีอร่าม นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการพัฒนากาเวผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบและประเมินรูปแบบกาเวผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายดำรงศ ศรือรัมย์ เกิดเมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2511 ที่ จังหวัดระยอง จบการศึกษา
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจาก โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี สำเร็จการศึกษาระดับ
ปริญญาตรี คณะมนุษยศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยนเรศวร ระดับปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์
จากมหาวิทยาลัยบูรพา ระดับปริญญาเอก จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนบ้านชอยสอง สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย