



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดุษฎีนิพนธ์
ของ
สายฝน สวัสดิ์เชื้อ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ดุษฎีนิพนธ์
ของ
สายฝน สวัสดิ์เอื้อ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL OF DEVELOPING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SMALL-SIZED
PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE NORTHEAST REGION

BY

SAIFHON SAWAT-UEA

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

May 2023

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

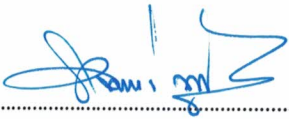
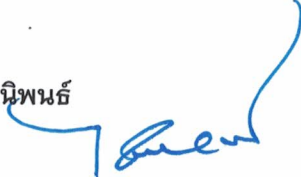
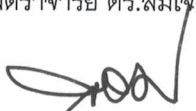



ใบรับรองคุณวุฒิ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สายฝน สวัสดิ์เชื้อ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 (รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	ประธานกรรมการสอบ	 (รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	กรรมการสอบและ ประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์
 (ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม)	กรรมการสอบ แต่งตั้งเพิ่มเติม	 (รองศาสตราจารย์ ดร.วัชชัย โพไพล)	กรรมการสอบและ กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศรี ประสานตรี) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ดูแลให้ คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตั้งแต่ เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ ที่ให้ คำแนะนำในการเขียนบทคัดย่อภาษาอังกฤษ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ทุกท่าน ที่คอยแนะนำ และให้ความช่วยเหลือด้วยดีมาตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ทุกท่านเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณผู้บริหาร สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่าน และขอขอบคุณผู้ที่ไม่ได้กล่าว นามไว้ ณ ที่นี้ ที่มีส่วนช่วยเหลือให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าจากวิทยานิพนธ์ ขอมอบบูชาแด่ บุพการี ตลอดจน บุรพจารย์ที่มีส่วนสำคัญยิ่งในการให้การศึกษแก่ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จในการศึกษา ครั้งนี้และบรรลุตตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ทุกประการ

สายฝน สวัสดิ์เอื้อ

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้วิจัย	สายฝน สวัสดิ์เชื้อ
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่
ปริญญา	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดประถมศึกษาเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความต้องการจำเป็น ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 344 คน กลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 30 คน โดยความสมัครใจ ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระยะที่ 3 ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ ร้อยละ และค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ($PNI = .48$) 2) การมีวิสัยทัศน์ ($PNI = .46$) 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ

(PNI = .43) 4) การสร้างแรงจูงใจ (PNI = .14) 5) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (PNI = .19) 6) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (PNI = .45) และ 7) การมีคุณธรรมจริยธรรม (PNI = .16) ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) มี 4 องค์ประกอบที่ต้องได้รับการพัฒนา คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการตามลำดับ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล โดยมีค่าความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$)

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดประถมศึกษาเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X} = 9.82$) สูงกว่าก่อนทดลองใช้ ($\bar{X} = 6.78$) ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.55$) และการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) และผลการประเมินตนเองของภาวะผู้นำหลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.58$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.54$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดประถมศึกษาเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: รูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

TITLE	A Model of Developing Transformational Leadership of Small-Sized Primary School Administrators in the Northeast Region
AUTHOR	Saifhon Sawat-uea
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra Assoc. Prof. Dr. Tawatchai Pailai
DEGREE	Ph.D. (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2023

ABSTRACT

The purposes of this Research and Development research were to 1) analyzed the components and needs of transformational leadership of administrators from small-sized primary schools located in the northeast region, 2) construct and develop a model for developing transformational leadership of administrators in small-sized primary schools in the northeast region, and 3) validate the effectiveness of the developed model. The sample for needs assessment consisted of 344 administrators from small-sized primary schools in the northeast region in the 2022 academic year. The implemented model involved 30 voluntary administrators from small-sized primary schools under Kalasin Primary Educational Service Area Office 3. The research consisted of three phases: Phase I was related to examining the components and needs of transformational leadership, Phase II focused on the establishment and development of a transformational leadership model and Phase III involved an investigation of the effectiveness of the developed model. Data were analyzed through means, standard deviation, and Priority Needs Index (PNI_{modified}).

The findings were as follows:

1. The components of transformational leadership for small-sized primary school administrators in the northeast region comprised seven components: network participatory (PNI = .48), visionary (PNI = .46), academic leadership (PNI = .43), motivation (PNI = .14), problem solving and decision making (PNI = .19),

competency to use digital technologies (PNI = .45), morality and ethics (PNI = .16). The priority needs index revealed that the components needing improvement were 1) network participatory, 2) visionary, 3) competency to use digital technologies, and academic leadership, respectively.

2. The model for developing transformational leadership for small-sized primary school administrators in the northeast region comprised five parts, namely principles, objectives, contents, development process, and measurement. The appropriateness was overall at a high level ($\bar{X} = 4.44$) and the possibilities were at the highest level ($\bar{X} = 4.62$).

3. The effectiveness of the model for developing transformational leadership of small-sized primary school administrators in the northeast region revealed that: Following the model implementation, transformational leadership behaviors demonstrated a significant increase from an average score of 6.78 to 9.82, before implementation. The participants expressed their satisfaction with the training and the study visits at the highest level ($\bar{X} = 4.55$). The participants' self-reported leadership after the implementation achieved the highest level ($\bar{X} = 4.58$), surpassing their pre-performance score ($\bar{X} = 3.54$). These results indicated that the effectiveness of the developed model effectively enhanced the transformational leadership of school administrators.

Keywords: A Model, Transformational Leadership, Small-Sized Primary School Administrators

สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ..... 1 ภูมิหลัง 1 คำถามของการวิจัย 6 ความมุ่งหมายของการวิจัย 6 ความสำคัญของการวิจัย 7 ขอบเขตของการวิจัย 7 กรอบแนวคิดของการวิจัย 9 นิยามศัพท์เฉพาะ 11
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 17 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา 18 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา 18 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 20 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา 24 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา 27 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 29 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 29 ความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 32 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 33 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 39 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ 139 ความหมายของรูปแบบ 139 หลักการสร้างรูปแบบ 141 ประเภทของรูปแบบ 145 วิธีการพัฒนารูปแบบการพัฒนา 145

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	154
ประสิทธิผลของรูปแบบ	162
แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น	166
ความหมายของความต้องการจำเป็น	166
ประเภทของความต้องการจำเป็น	166
ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น	167
การจัดลำดับความต้องการจำเป็น	168
บริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก	170
สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาขนาดเล็ก	170
ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก	175
ยุทธศาสตร์พัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2562–2565	176
แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก	179
การวิจัยและพัฒนา	184
ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา	184
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	187
3 วิธีดำเนินการวิจัย	191
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	192
ชั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาสัมภาษณ์.....	192
ชั้นที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	192
ชั้นที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	194

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	199
ชั้นที่ 4 รังรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	199
ชั้นที่ 5 พัฒนารูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	201
ระยะที่ 3 หาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	201
ชั้นที่ 6 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	201
ชั้นที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ	
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	202
 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	 205
ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ	
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	206
ชั้นที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
และการศึกษาสัมพันธ.....	206
ชั้นที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	208
ชั้นที่ 3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	213
ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	238
ชั้นที่ 4 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	239

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ชั้นที่ 5 ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	242
ระยะที่ 3 หาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	253
ชั้นที่ 6 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	253
ชั้นที่ 7 สรุปผลการรูปแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	282
5 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	285
ความมุ่งหมายของการวิจัย	285
วิธีดำเนินการวิจัย	286
สรุปผลการวิจัย	287
อภิปรายผลการวิจัย	289
ข้อเสนอแนะ	298
บรรณานุกรม	299
ภาคผนวก.....	327
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	329
ภาคผนวก ข หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	339
ภาคผนวก ค หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	375
ภาคผนวก ง เครื่องมือการวิจัย	379
ภาคผนวก จ ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย	437
ประวัติย่อของผู้วิจัย	447

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	47
2	สังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	153
3	สังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง.....	158
4	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	194
5	การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการบริหาร.....	214
6	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก รายงาน.....	215
7	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้าง เครือข่ายการมีส่วนร่วม.....	217
8	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์	220
9	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเป็นผู้นำ ทางวิชาการ.....	222
10	ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้าง แรงจูงใจ.....	227

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการแก้ปัญหา และตัดสินใจ	229
12 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านสมรรถนะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	232
13 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม	234
14 ผลการวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	237
15 ผลการตรวจสอบและยืนยันร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	243
16 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน	248
17 ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อน-หลังพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ขนาดเล็ก.....	255
18 ระดับความพึงพอใจในการอบรมเชิงปฏิบัติการ.....	258
19 ระดับความพึงพอใจในการศึกษาดูงาน.....	262
20 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อน-หลังการฝึกปฏิบัติของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 30 คน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน.....	263
21 ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง ในสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม.....	265

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
22	ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง ในสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์.....	267
23	ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง ในสถานศึกษา ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล.....	269
24	ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง ในสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ.....	271
25	การวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม.....	425
26	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษานาขนาดเล็ก.....	431
27	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม.....	432
28	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การมีวิสัยทัศน์	432
29	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การเป็นผู้นำทางวิชาการ.....	433
30	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การสร้างแรงจูงใจ.....	434
31	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	434
32	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล.....	435
33	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การมีคุณธรรมจริยธรรม.....	435
34	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษานาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	436

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็กจากการสังเคราะห์และสัมภาษณ์	51
3 องค์ประกอบย่อยการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม	65
4 องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์	81
5 องค์ประกอบย่อยการเป็นผู้นำทางวิชาการ	96
6 องค์ประกอบย่อยการสร้างแรงจูงใจ.....	103
7 องค์ประกอบย่อยการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	110
8 องค์ประกอบย่อยสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	121
9 องค์ประกอบย่อยการมีคุณธรรมจริยธรรม	139
10 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	186
11 กระบวนการวิจัยและพัฒนา	189
12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	203
13 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็กจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและ การศึกษาสัมภาษณ์.....	207
14 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็กจากการยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	212
15 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็กจากความต้งการจำเป็น.....	236
16 กระบวนการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก.....	242
17 การศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	439

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

	ภาพประกอบ	หน้า
18	การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ.....	442
19	การอบรมเชิงปฏิบัติการ ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 ระหว่างวันที่ 15 – 16 ธันวาคม 2565.....	444
20	การศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบโรงเรียนเซนต์บาคาลบ้านบึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3.....	445
21	การสะท้อนผลการปฏิบัติ AAR Online	445

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการสื่อสารที่มีการกระจายอย่างกว้างขวางและไร้ขีดจำกัดทำให้ทุกประเทศในประชาคมโลกให้ความสำคัญ และเร่งเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับสภาวะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป รัฐบาลเองยังยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศขึ้นเป็นวาระแห่งชาติ และกำหนดให้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีสากล ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะพร้อมรับมือต่อแรงกดดันภายนอก ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพนั้น จะกลายเป็นรากฐานสำคัญของความก้าวหน้าทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและยังสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ยืนหยัดบนเวทีโลกได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563 หน้า 1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 บัญญัติว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลา 12 ปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และการศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, 2564, หน้า 23) ทั้งให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน มีการปรับปรุง พัฒนาโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน กำลังคนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อ

จูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงาน และสามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งมีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้ตามนโยบาย อันได้แก่ On-Site, On-Air, On-Demand, On-Line และ On-Hand และต้องเตรียมรับ “หลักสูตรฐานสมรรถนะ” ที่จะเริ่มใช้ในปีการศึกษา 2565 และการจัดการเรียนรู้ Active Learning เพื่อให้ “เด็กไทยวิถีใหม่ อ่านออกเขียนได้ทุกคน” เป็นการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขันระดับนานาชาติเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามนโยบายเร่งด่วนด้านการจัดการศึกษาและขับเคลื่อนโรงเรียนคุณภาพชุมชน จะเห็นว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการแพร่ระบาดของโควิด-19 ยังส่งผลต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และหาแนวทางการป้องกัน แก้ไขเพื่อให้การศึกษาพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นตัวแปรและกลไกสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สามารถนำผลการปฏิรูปไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และบริหารจัดการให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (สาริศา-เสวีชน เจนเข้ว่า, 2560, หน้า 267) อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในมาตรา 27 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 บัญญัติว่า ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ศึกษากำหนด พิจารณาเสนอความดีความชอบ ส่งเสริม สนับสนุน จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องบริหารด้วยความโปร่งใส เป็นธรรมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ เชื่อมั่น และพร้อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

การกำหนดเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 และสังคมไทย มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและ

ทรัพยากรมนุษย์ในบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และฉับพลันนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ทั้งการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติราชการ กำหนดไว้ว่า 1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท 4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก 6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ 7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561, หน้า 34 – 43) ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ตามหมุดหมายที่ 12 ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566–2570 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565, หน้า 121) จะเห็นว่าการพัฒนามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาด้านอื่น ๆ ตามมา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ซึ่งพบปัญหาทั้งเรื่องคุณภาพการศึกษาและการใช้จ่ายงบประมาณที่ค่อนข้างสูง จึงควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการและสนับสนุนการศึกษาเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษาต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า ๑)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [สพฐ.] จำนวน 29,871 แห่ง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา จำนวน 15,158 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562) ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 50.74 ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด และมีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นทุกปี สาเหตุมาจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง ค่านิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปเรียนในเมือง และการย้ายถิ่นตามการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง การมีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมากทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ ส่งผลให้การบริหารจัดการไม่คุ้มค่า อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญและเร่งพัฒนาการศึกษา ทำให้เกิดกระแสการปฏิรูปการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับปฐมวัยและ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศชาติและเพื่อสร้างความเป็น
 ธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ประเด็นปัญหาที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาคือ
 “คุณภาพและโอกาส” ของผู้เรียน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563,
 หน้า 2) โดยเฉพาะปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็กที่ยังแก้ไม่ได้ เช่น การขาดแคลนครู
 ครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบวิชาเอก หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบท
 สื่อและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มี
 ความชำนาญในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นผู้บริหารบรรจุใหม่ และสถานศึกษา
 ยังตั้งอยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน, 2563, หน้า 6) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 20 จังหวัด มีจำนวน
 สถานศึกษาขนาดเล็กมากกว่าทุกภาค คิดเป็น 48% ของจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็ก
 ทั้งหมด และมีพื้นที่มากที่สุดในประเทศไทย ซึ่งมีปัญหาในเรื่องคุณภาพการศึกษาเนื่องจาก
 มีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมาก

ตามนโยบายการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เลขาธิการ กพฐ. มอบให้
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2562 - 2565
 ใน 5 ยุทธศาสตร์ 1) จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง 2) สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการ
 การศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) พัฒนาคุณภาพ
 ผู้เรียน 4) พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 5) เพิ่มประสิทธิภาพการ
 บริหารแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการ
 ศึกษาธิการจังหวัดในการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของ
 พื้นที่ กำหนดมาตรการความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารและครู
 พัฒนาสถานศึกษาที่เป็นระบบตามบริบทอยู่บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา การมีส่วนร่วม
 ของทุกฝ่าย ดังนั้น การบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็กให้สำเร็จตามเป้าหมาย
 และมีคุณภาพ ต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ขับเคลื่อน และปฏิรูปการศึกษาให้
 ประสบความสำเร็จ ผลลัพธ์ของระบบการจัดการทั้งการเข้าถึง ความเท่าเทียม คุณภาพ
 ประสิทธิภาพที่ตอบโจทย์การก้าวทันการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน คือ การปรับเปลี่ยน
 อัตลักษณ์ การปรับเปลี่ยนจุดเน้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการ และปรับเปลี่ยน
 วัฒนธรรม (อัมพร พิณะสา, 2561, หน้า 6)

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์
 ปัจจุบัน เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และมีผล

อย่างมากต่อความสำเร็จ (นุช สัทธานัตถมงคล, 2559, หน้า 167) ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเต็มที่และใช้กลยุทธ์ เทคนิคการบริหารระดับสูง (ศศิครดา แพงไทย, 2559, หน้า 9) เป็นผู้ที่มิคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของนโยบาย สังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ครูและบุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความเชื่อมั่น ความศรัทธา จนส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ปณตน์ เกียรติประภากุล, 2561, หน้า 1998) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นนักคิด นักพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บริหารงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ คำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาเป็นหลัก (สุกัญญา รอดระกำ, 2561, หน้า 575) รู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ของสถานศึกษาเป็นอย่างดี กำหนดบทบาทและทิศทางของสถานศึกษาได้ชัดเจนตลอดจนขยายความคิดให้ครูและบุคลากรยอมรับ ยอมปฏิบัติตามด้วยความรู้สึกไว้วางใจและเต็มใจ (ปณตน์ เกียรติประภากุล, 2561, หน้า 2009) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยน จัดวางและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และสร้างเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เมื่อผู้บริหารมีคุณสมบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามที่กล่าวมาข้างต้น ก็จะนำองค์การก้าวข้ามการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ ความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สะท้อนถึงความสำเร็จอย่างยั่งยืน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2559, หน้า 856 - 857)

จากความสำคัญ และสภาพปัจจุบันปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และสพฐ. ที่มีการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาตนเอง และช่วยส่งเสริม สนับสนุน แนะนำครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาขนาดเล็กทั้งในเรื่อง งบประมาณ กำลังคน และคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงควรมีการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การเป็นผู้นำทางวิชาการและการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งเป็นผู้กระตุ้น โน้มน้าว หรือเสริมแรงให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และมีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับใด
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เหมาะสมมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. ประสิทธิภาพผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยใน 2 ส่วน ดังนี้

1. ความสำคัญในเชิงวิชาการ

1.1 ได้ทราบองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประสิทธิผล

2. ความสำคัญในเชิงประยุกต์ใช้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผลต่อไป

2.2 ได้ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ให้มีคุณภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของประภัสร์ สุภาสอน (2555); สำเนา หมิ่นแจ่ม (2555); วารุณี งอยพาลา (2556); วาทีต มีสนุ่น (2556); พิฑูล อภัยโส (2557); ทัพพีนิติศ ปิ่นภาค พูลลดา (2560); รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560); จิรายุส ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ บัณฑาวีไล (2562); Metcalf & Morelli (2015); และศึกษาสัมภาษณ์เทวิล ศรีสองเมือง (2564); ศาสตรา เพียงงาม (2564); ไพศาล วงศ์กระโซ่ (2564); ชูติมา

กะริอุณะ (2564); กุลชนกนันท์ ธนโชติกิจเกื้อกุล (2564); วันชัย ภิบาล (2564); นิตยา จำปาจีน (2564); กิรวัดณ์ ดาษดา (2564); พัชรณัฐ พลมณี (2564); ศิริพงศ์ สุทธิรัตน์ (2564); ศุภกฤต สุขะลี (2564); เอกภพ จันทร์กลั่น (2564); ภูธร พวงสี (2564); ศรีแพ ผลบุญ (2564); อรวรรณ อุณวิเศษ (2564); นฤมล เบญจมาศ (2564); นวพรรณ ออทอง (2564); สุรศักดิ์ ไพศาล (2564); อติศักดิ์ เข้มมสวน (2564); วีระพันธ์ สาพะ (2564); สังเคราะห์ได้ 7 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ 6) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 7) การมีคุณธรรมจริยธรรม และผลการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ประภัสสร สุภาสอน (2555); สลิดา ซาเรืองเดช (2555); วารุณี งามยพลา (2556); วาทีต มีสนุ่น (2556); พิฑูล อภัยโส (2556); สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557); ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557); พันธุ์ทิภา สร้างซ่าง (2557); สายทอง ไตรยะวิภาค (2559); สุนิสา คงสุวรรณ (2560); สุรรัตน์ โตเชียว (2560); จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562); ภิชาพัชญ์ โหณา (2562); ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การประเมินผล

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากรที่ใช้ในการสำรวจหาความต้องการจำเป็น ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 7,095 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ก.ค. 2564 สพฐ., 2564)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจหาความต้องการจำเป็น ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 364 คน ตาราง Krejcie & Morgan (1970) โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

2.3 กลุ่มทดลองใช้ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

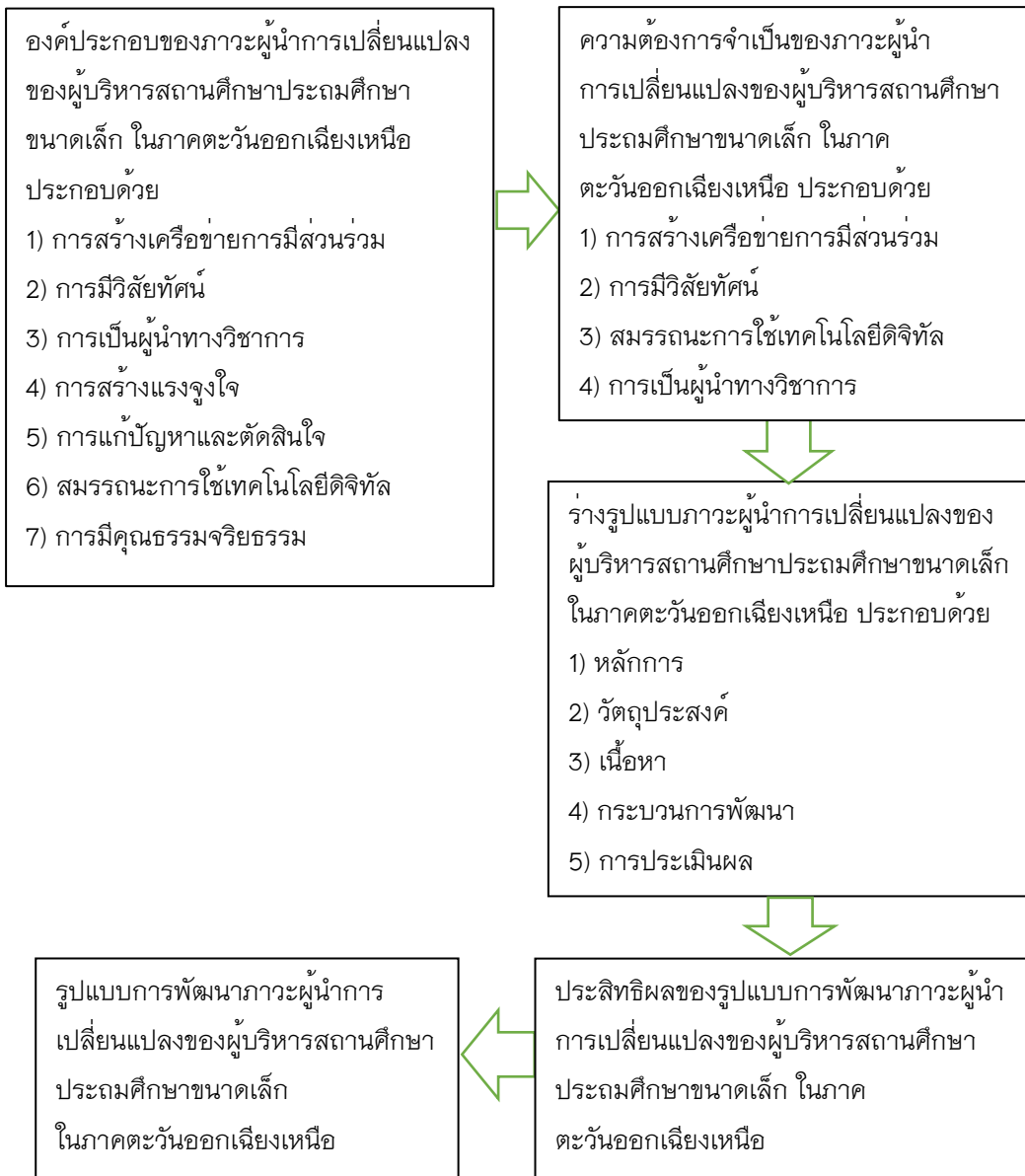
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จำนวน 30 คน โดยความ
สมัครใจ

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

เดือน เมษายน 2565 ถึง มีนาคม 2566

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบ
แนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครู ชุมชน ผู้ปกครอง และผู้เรียน โดยการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ พร้อมทั้งแสดงถึงคุณลักษณะ ทักษะ ความสามารถในการเป็นแบบอย่างได้ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ จนทำให้สถานศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่นได้พึ่งพา เกื้อหนุนกัน มองวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1.1.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน วางแผนการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นความสัมพันธ์อันดี มอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม มีการติดตาม และสะท้อนผลการทำงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนัก เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น มาประยุกต์เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน

1.1.3 การใช้เครือข่ายเป็นฐาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำข้อมูล แหล่งทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ในชุมชน การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากผู้ปกครอง ชุมชน มาประยุกต์ใช้ การสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กิจกรรมให้ชุมชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้หน่วยงานภายนอก บุคคลสำคัญ/ปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ทำไว้

1.1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ที่ให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือ ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำ และดักเตือน ในเรื่องที่ดี มีการทำประโยชน์ร่วมกัน มีวาจาดี พูดให้กำลังใจ พูดแนะนำ ยกย่อง ชมเชย มีการวางตนเหมาะสม มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตาม ตามจังหวะและโอกาสอันควร

1.2 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกำหนดทิศทาง มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม มีความทันสมัย คิดสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นวิถีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีอุดมการณ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารงาน บรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

1.2.1 การมีอุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ความศรัทธาของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ มีความเฉลียวฉลาด ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ส่วนรวม เชื้อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรค เป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นผู้นำที่นำยกย่องเคารพนับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ทำให้ผู้อื่นเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

1.2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร สถานศึกษามีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีการกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษาตามบริบท และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียนเป็นหลัก มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ อย่างสม่ำเสมอ

1.3 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แอปพลิเคชัน ต่าง ๆ ในการสื่อสารให้ทันยุคทันสมัย เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี ดิจิทัล การรู้เท่าทันสถานการณ์ และการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.1 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยี มีทักษะการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศชั้นสูง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์

ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลาย วิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลจากสื่อดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และมีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.2 การรู้เท่าทันสถานการณ์ หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีข้อมูลพร้อมตัดสินใจ รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการวางแผนแก้ปัญหา และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.3 การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาครูพัฒนาตนเอง ใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ศิลปะในการสร้างความร่วมมือกับคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบท โดยอาศัยการพัฒนาหลักสูตร การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

1.4.1 การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาสภาพ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการของชุมชน วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง แล้วนำไปร่างหลักสูตรให้เหมาะกับบริบท และความต้องการของชุมชนผู้เรียน มีการตรวจสอบคุณภาพ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม นำหลักสูตรไปใช้ พร้อมทั้งประเมินหลักสูตรก่อน ระหว่างและหลังการใช้หลักสูตร

1.4.2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้ครูได้แสดงแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เมื่อเผชิญกับ

สถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ

1.4.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ตามมาตรฐาน เป้าหมาย มีการติดตามประเมินผลงานตนเอง มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก กล้าตัดสินใจ มีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างได้

1.4.4 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนด วางแผนการนิเทศที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง มีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนา ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ตีค่าผลว่าอยู่ระดับใด รวบรวม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ จัดทำเกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ เครื่องมือ วิธีการตรวจสอบ วิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา และประเมินตนเองเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานต่อไป

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารในสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การวิจัยและพัฒนา หมายถึง การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาอย่างเป็นระบบและสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนาารูปแบบ และระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ

4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง วิธีการ กระบวนการพัฒนาพฤติกรรม ด้านความรู้ความสามารถ และทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานสู่ความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

4.1 หลักการ หมายถึง สาระสำคัญที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

4.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สร้างขึ้น

4.3 เนื้อหา หมายถึง สาระความรู้ที่ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้
1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ

4.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผล

4.5 การประเมินผล หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนและ หลังพัฒนา

5. ประสิทธิภาพของรูปแบบ หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ตามองค์ประกอบที่ได้รับการพัฒนา ก่อน ระหว่าง และหลังพัฒนาที่เพิ่มขึ้น โดยใช้ แบบทดสอบวัดความรู้ แบบประเมินความพึงพอใจ และแบบประเมินการปฏิบัติที่เกิดขึ้น

6. ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ต้องการแก้ไข ปรับปรุงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยวัดจากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.4 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
 - 3.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 3.2 หลักการสร้างรูปแบบ
 - 3.3 ประเภทของรูปแบบ
 - 3.4 วิธีการพัฒนารูปแบบการพัฒนา
 - 3.5 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
 - 3.6 ประสิทธิภาพของรูปแบบ
4. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
 - 4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น
 - 4.2 ประเภทของความต้องการจำเป็น
 - 4.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

- 4.4 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น
- 5. บริบทสถานศึกษาขนาดเล็ก
 - 5.1 สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาขนาดเล็ก
 - 5.2 ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก
 - 5.3 สภาพปัจจุบัน ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 5.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนสถานศึกษาขนาดเล็กปีงบประมาณ 2562 – 2565
 - 5.5 แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก
- 6. การวิจัยและพัฒนา
 - 6.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา
 - 6.2 ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา
 - 6.3 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา (จรัส เลิศจาณีกร, 2554, หน้า 11) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางในการทำงาน วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินความสำเร็จของงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุวิมล มธุรส, 2562, หน้า 271) เป็นหัวหน้าสถานศึกษา บางครั้งอาจรวมถึงการเป็นผู้แทนของสถาบัน (สารานุกรมเสรี, 2564) ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายที่สามารถนำความรู้ ความสามารถของตนมาพัฒนาบุคลากรและพัฒนาสถานศึกษาตามแผนและนโยบายที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ (มุกดา อนุภานนท์, 2555, หน้า 13) หรือบุคลากรทางการศึกษาตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 หรือบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา ตามพรบ.สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา

พ.ศ. 2546 (Bradford & Cohen, 1984, p. 27) เป็นบุคคลที่ได้รับการเคารพ ยำเกรงจากคนที่อยู่แวดล้อม เปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิตซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่าง ๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้ (Greene, J.C. 1992, pp. 16 - 18) และยังเป็นผู้มีบทบาทที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงไม่ว่าจะอยู่ในสำนัก หน่วยงาน หรือในสถานศึกษา จะเปลี่ยนบทบาทไปตามสถานการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทั้งผู้คอยควบคุม ดูแลและบริหารงานภายในสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยใช้ความสามารถส่วนบุคคลบริหารงานที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนยอมรับศรัทธาและส่งผลให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็นระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาเรียกว่า Principal Education สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา เรียกว่า Primary School, Elementary แต่เดิมเรียกว่า “ครูใหญ่” ในระดับมัธยมศึกษา เรียกว่า Secondary School หรือ “อาจารย์ใหญ่” และยังหมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา คำว่า Principal หรือ “หัวหน้าฝ่ายบริหารของสถานศึกษา” หรือเรียกว่า Head of School ผู้บริหารสถานศึกษามีตำแหน่งเริ่มแรกเรียกว่า Principal Teacher โดยตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เรียกว่า “ผู้อำนวยการ” หรือในภาษาอังกฤษเรียกว่า Directors หรือ School Director (ประกอบ คูปรัดน์, 2552) หรือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป (พัชรี พลอยเทศ, 2560, หน้า 71)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบ การบริหารในสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิด การพัฒนาการจัดการศึกษา โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสาน ความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนรู้ รวมทั้งประสาน สัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นจุดเชื่อมของ นโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็น

ผู้ที่มีสมรรถนะตามหลักเกณฑ์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเป็นกลไก และเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพ ของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูป การศึกษา จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย วางแผนงาน จัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา และพัฒนาระบบการศึกษา ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดแก่ผู้เรียน (พระมหาอุตร อุตุตโร, 2561, หน้า 48) ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่น เหมาะสมมีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสพการณ์ทางการ บริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการ แข่งขัน และทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, หน้า 301) และควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในตนเอง นั่นคือต้องเป็นผู้ที่มี ความสามารถในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ของสถานศึกษาเป็นอย่างดี สามารถ กำหนดบทบาทและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน ซึ่งต้องแสวงหาวิธีการ ทักษะ คักยภาพ และความสามารถในการนำพาการศึกษาไปสู่โลกใหม่ที่เรียกว่า โลกแห่งการ เปลี่ยนแปลงหรือโลกศตวรรษใหม่ (บุญมา แพ่งศรีสาร, 2561, หน้า 140) โดยมีวิสัยทัศน์ เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในสถานศึกษา ตลอดจนขยายความคิดให้ครูและ บุคลากรในสถานศึกษายอมรับ ยอมปฏิบัติตามด้วยความรู้สึกไว้วางใจและเต็มใจเพื่อให้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษา (ปณตนนท์ เกียรติประภากุล, 2561, หน้า 2009)

สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จของ สถานศึกษา ฉะนั้น จึงต้องเข้าใจบทบาท และความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งต้องมีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะที่จำเป็น เพื่อบรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง และเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพ

2. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในฐานะผู้นำ สามารถควบคุม ดูแลการดำเนินงาน ในด้านบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ให้บรรลุตามแผนและนโยบายที่วางไว้อย่างมี

ประสิทธิภาพ (วงษ์เดือน ทองคำ, 2556, หน้า 25) อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม สรุปได้ดังนี้

1) จัดรูปแบบการศึกษา 2) จัดกระบวนการศึกษา 3) บริหารจัดการศึกษา 4) ด้าน 4) เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา 6) ปกครองดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน และ 7) พัฒนาบุคลากร ผู้เรียนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และอำนาจหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพรบ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (มาตรา 39) สรุปได้ดังนี้

1) บริหารกิจการของสถานศึกษา 2) ประสานการระดมทรัพยากร 3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษา 4) จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 5) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัต และ 6) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมอบหมาย รวมทั้งอำนาจหน้าที่ ตามพรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา 27) ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคล 2) พิจารณาความดีความชอบ 3) ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากร 4) จัดทำมาตรฐานภาระงานครู 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และ 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2556, หน้า 6 – 7) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ของครูปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 309) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้รักษาระเบียบวินัย ผู้ประเมินการทบทวนนโยบาย การบริหารหลักสูตรและการสอน การกำหนดตารางการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร

การประชาสัมพันธ์ การประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ศศิธรดา แพงไทย (2559, หน้า 11) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำยอดเยี่ยม ปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นผู้คนแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณ สื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอ ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษาให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ ๆ พัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบูรณาการทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สุกัญญา รอดระกำ (2561, หน้า 579) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในสถานศึกษา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นนักคิด นักพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บริหารงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา กับบุคลากรในองค์การ พัฒนาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) กำหนดบทบาท มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 6 ประการ (Fullan, 2007, p. 294) ดังนี้

- 1) อำนวยความสะดวกในการพัฒนา การปฏิบัติ และเป็นผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกับชุมชน
- 2) การสนับสนุนด้านการอบรมสั่งสอน วัฒนธรรม การอยู่ในสังคม และจัดโปรแกรมการเรียนรู้ที่นำพาผู้เรียนให้มีความรู้ที่อวกาม
- 3) การบริหารจัดการองค์การ การดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากร การจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
- 4) การสร้างความร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน และจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความสนใจและความต้องการที่หลากหลายของชุมชน
- 5) การทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม และ
- 6) มีความเข้าใจ และตอบสนองต่อสภาพการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และวัฒนธรรม

The Wallace Foundation (2012, Online) เสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จทางวิชาการสำหรับผู้เรียน 2) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเพื่อการศึกษาให้เหมาะกับผู้เรียนและบุคคลภายนอก 3) การปลุกฝังภาวะผู้นำให้กับครูเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การปรับปรุงการเรียนรู้ด้วยความเอาใจใส่ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง และ 5) การบริหารจัดการกับคน ข้อมูลและกระบวนการ

Grossman (2011, Online) แนวทางที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตามบทบาท ได้แก่ 1) การจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 2) การออกแบบหลักสูตร การใช้หลักสูตร การวัดผล และการประเมินผล 3) หลักความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารสารสนเทศ การรวบรวมข้อมูล และกลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูล และ 5) วิธีสร้างแรงบันดาลใจบุคคลด้วยวิสัยทัศน์ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไป

DoDEA 21 (2014, Online) ได้นำเสนอความเป็นผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนรู้ต่อการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ และการประเมินผล 2) มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนรู้ของครูและผู้เรียน 3) ให้โอกาสครูได้พิจารณาไตร่ตรอง กำหนดจุดมุ่งหมายและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง แล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส และ 4) ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน

Derick Meado (2016, Online) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้ 9 บทบาท คือ บทบาทในฐานะผู้นำ ผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน ผู้ประเมิน การพัฒนา การดำเนินงานและการประเมินโครงการ การทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน การกำหนดตาราง การจ้างครูใหม่ การปกครองและชุมชนสัมพันธ์ และการมอบหมายงาน

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเป็นผู้บังคับบัญชาของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ รักษาระเบียบวินัย ประเมินและทบทวนนโยบายสู่การปฏิบัติ บริหารหลักสูตรและการสอน สร้างบรรยากาศ และนวัตกรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และสานสัมพันธ์กับชุมชน โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาเป็นหลัก

3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 7) และยังเป็นผู้นำครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ปกครอง และชุมชนให้มาร่วมมือ ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมหมาย อ่ำดอนกลอย, 2556, หน้า 4) ทั้งยังต้องรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น ปรับปรุงผลลัพธ์ของผู้เรียน ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล สสำรวจและสนับสนุน การใช้ ICT และ E-learning พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างเครือข่าย ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้

วิโรจน์ สารรัตน์ พระครูสุธีจริวัฒน์ พระครูธรรมภาณีคัมภีร์ พระมหาคุณชัย สุภกิจใจ และวิฑูล ทาชา (2559, หน้า 276 – 277) กล่าวไว้ว่า ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าตนเองได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาเชิงวิชาการ การประเมินผล และเทคนิคการสอน มีการทำงานเพื่อเสริมสร้างทักษะร่วมกับครู รวบรวมวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ทำงานร่วมกับครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่าความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคนได้รับการตอบสนอง มีการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม เพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาจากสมาชิกทุกคนร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องให้การศึกษาระบบสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ดังนี้

- 1) ทันทสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์
- 2) มีสัมพันธภาพ สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน
- 3) ปรับตัว ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว
- 4) มุ่งมั่น เข้าใจความขัดแย้ง
- 5) จัดการด้วยสมอง
- 6) สร้างแรงบันดาลใจ ไม่บังคับแต่จูงใจ
- 7) ทะเยอทะยาน มุ่งสร้างความสำเร็จ
- 8) โปร่งใส สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น
- 9) เป็นพี่เลี้ยง มากกว่าเป็นผู้สอน
- 10) ชื่อสัตย์จริงใจ ไม่โกหกหลอกลวง และ

มีพันธะรับผิดชอบต่อค่านึงถึงค่านึงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว

Maxine (2015) Gerald Aungus (2012) และ George Couros (2010) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ เป็นนักสร้างสรรค์ นักการสื่อสาร นักคิดวิเคราะห์ สร้างชุมชน การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ สร้างพลังเชิงบวก ความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นและพากเพียร ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ เป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม นักริเริ่มงาน สร้างแรงบันดาลใจ เจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นตัวแบบที่ดี

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 306) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสารและเทคโนโลยี เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการ นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

บุญมา แพงศรีสาร (2560, หน้า 140) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารต้องเป็นนักสร้างสรรค์ นักการสื่อสาร นักคิดวิเคราะห์ การสร้างชุมชน การมีวิสัยทัศน์ การสร้างความร่วมมือและการติดต่อ การสร้างพลังเชิงบวก การสร้างความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นและพากเพียร ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม นักริเริ่ม การสร้างแรงบันดาลใจ การเจียมเนื้อเจียมตัว และเป็นตัวแบบที่ดี

สาริศา-เสวียน เจนเขว้า (2560, หน้า 271 - 272) กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพที่ดีควรมีคุณลักษณะ 1) ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารต้องมีน้ำเสียง และการพูดจา น่าฟัง มีอารมณ์และจิตใจมั่นคง 2) คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญปัญหาและความรับผิดชอบ 3) ความรู้และทักษะการคิด ผู้บริหารต้องมีความรู้ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ ฉลาดเฉลียว มีไหวพริบปฏิภาณเฉียบแหลม มีความรู้รอบตัวสูง คิดนอกกรอบ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีพื้นฐานการค้นคว้าและวิจัย 4) การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใส ยุติธรรม มีความสามารถในการใช้ภาษา สามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง สร้างและประสานเครือข่าย 5) ความสามารถทางการบริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในเป้าหมายความสำเร็จ มีการบริหารงานเชิงรุก มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด ฉับพลัน มีวิธีการถ่ายทอด และสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานด้วยเหตุผลและชอบธรรม และ 6) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการสร้างเครือข่าย

พระมหาอุตร อุตุโร (2561, หน้า 50) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ มีแผนงาน มีการส่งเสริม และมีนวัตกรรมในมือจึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ พร้อมเป็นแบบอย่างภาวะผู้นำให้แก่สถานศึกษาภายนอกได้มาศึกษาและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ปณตนนท์ เกียรติประภากุล (2561, หน้า 2010) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ 4 ประเภท ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

สุบัน มุขธระโกษา (2561, หน้า 457) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมี 5 ด้าน คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีจิตวิญญาณนักบริหาร การเป็นผู้นำทางวิชาการ การมีความรู้ความสามารถในการบริหาร และการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา

สรารุช นาแรมงาม (2562, หน้า 95 – 97) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย การมีทัศนคติ การมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการโน้มน้าว ทักษะการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ เป็นโค้ชและผู้สนับสนุน มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทิพวรรณ ล้วนปลืษธิ์สกุล (2562, หน้า 305 – 306) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) จัดการข้อมูลสารสนเทศ รูปแบบระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดขั้นตอนความซ้ำซ้อนและรวดเร็วในการจัดเก็บและใช้ข้อมูล 2) มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ และการรู้จักบุคคลในชุมชน 3) มีความเป็นผู้นำ กล้าหาญในเชิงคุณธรรมจริยธรรม ยืนหยัดบนความถูกต้อง 4) สร้างแรงบันดาลใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อและส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับที่สูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย 6) มีความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ สามารถสร้างและเข้าถึงการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โปรแกรม และสื่อดิจิทัล 7) มั่นใจและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเอง 8) ส่งเสริมสนับสนุนครูให้เป็นนักวิชาการ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ เขียนหนังสือ เอกสาร ตำราและ

บทความวิชาการ และ 9) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยการเรียนรู้ผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี

4. ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ จำเป็นต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการกล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 306) กล่าวว่า ทักษะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีดิจิทัล การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีคุณธรรมจริยธรรม

กรรณิกา เรตมอนต์ (2559, หน้า 30) และนิตยา หอยมุข (2563, หน้า 92) กล่าวตรงกันว่า ทักษะผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย ทักษะ 4 ด้าน คือ การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์และความร่วมมือหากผู้บริหารมีทักษะภาวะผู้นำตามองค์ประกอบทั้ง 4 ทักษะนี้แล้วจะส่งผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ

Jodhi, M. (2012, p. 14) ได้กำหนดทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณภาพไว้ 10 ประการ คือ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการสื่อสารสองทาง เป็นโค้ช พร้อมแนะนำและสนับสนุน ยอมรับฟังข้อเสนอนะ มีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง การมอบหมายงาน กล้าตัดสินใจ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ไขสถานการณ์ได้ทันที่ และมีความซื่อสัตย์

Weigel (2012, Online) ได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การสื่อสาร ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารองค์การ การบริหารงานบุคคล

การทำงานเป็นทีม สร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ การกำหนดทิศทางองค์กร การรับรู้
การตัดสินใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณธรรมจริยธรรม

NASSP (2014, Online) ได้สรุปทักษะผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ และ
ส่งผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ ทักษะการทำงาน
เป็นทีม การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ การสื่อสาร การสร้างนวัตกรรม
เพื่อการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การกำหนดทิศทางองค์กร การเรียนรู้ได้เร็ว
การพิจารณาตัดสินใจ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

CCL (2014, Online) ได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับทักษะผู้บริหารสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ มี 10 ทักษะ คือ ทักษะการสร้างทีมงาน การจัดการความขัดแย้ง
การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม
การสื่อสาร การจูงใจ การมอบหมายงานและการสอนงาน และทักษะชีวิต

Robert J. Cullen (2014, Online) ได้สรุปทักษะภาวะผู้นำศตวรรษที่ 21
ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การคิดวิเคราะห์ การสร้างนวัตกรรม การคิดสร้างสรรค์เป็น
ผู้ประกอบการ การสื่อสารที่หลากหลาย การเจรจาแก้ปัญหาความขัดแย้ง การจูงใจ การ
สร้างความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม เครือข่าย ความตื่นตัวระหว่างวัฒนธรรม ความเห็น
อกเห็นใจ และความฉลาดทางอารมณ์

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องมี ประกอบด้วย
ทักษะการสร้างการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์และ
คิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ สมรรถนะการใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัล การมีวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจและการมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มปรากฏมาตั้งแต่ช่วงปลายปี ค.ศ. 1980 ต่อมาช่วงต้นปี พ.ศ. 1990 ถูกนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างของการบริหารจัดการในการเพิ่มผลลัพธ์หรือผลิตผลให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นความรู้สึก อารมณ์ ค่านิยมและปัจจัยร่วมต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานช่วยสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพ และเสริมสร้างพันธสัญญาต่อเป้าประสงค์ มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้น การใช้อำนาจหน้าที่และอิทธิพลของภาวะผู้นำ การตัดสินใจ จูงใจ สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายาม ยกกระตือรือร้นบันดาลใจให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดความตระหนักคุณค่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน การใส่ใจรายบุคคล และร่วมกันแก้ไข ปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา มีนักวิชาการได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

ลลิตา ซาเรียมเดซ (2555, หน้า 89) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายประการ คือ การตรวจวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลง ระบุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กำหนดและมอบหมายความรับผิดชอบ พัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร และการนำไปใช้ ติดตาม ตรวจสอบประเมินความก้าวหน้าในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ประภัสร์ สุภาสอน (2555, หน้า 49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือพัฒนาความสามารถ จนบังเกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่ง ทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำ โดยให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกันในเวลาทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง

วารุณี งอยผาสา (2556, หน้า 70) และวาทิต มีสนุ่น (2556, หน้า 59) กล่าวว่าไว้สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือและการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาจะได้รับและ

มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน สร้างแรงใจและการคาดหวังเพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 70) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ ให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา และผู้นำแสดงความช่วยเหลือและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 34) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับต้องพัฒนาตนเอง เพื่อผลักดันและนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบัน ตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงสู่ทุกภาคส่วนในสถานศึกษา

สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานผ่านพฤติกรรม 4 ประการ คือ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใส่ใจรายบุคคล และการมีบารมี

อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมผู้นำซึ่งผู้ตามให้ความไว้วางใจ ซินชม ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ผลมากกว่า ความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงาน โน้มน้าวให้ผู้ตามยึดผลประโยชน์ของทีม และกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้น

พัชรี พลอยเทต (2560, หน้า 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสำคัญจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่เป็นผู้กระตุ้น ชี้นำ จูงใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่า และจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุพันธกิจ เป้าหมายของงานให้เกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่มีความกระฉับกระเฉง

จिरายู ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถและศักยภาพผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น

กนกอร สมปราชญ์ (2562, หน้า 31 – 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม พัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปสู่ประโยชน์ของทีมและสถานศึกษา

ไชยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 318) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

Bass (1985, p. 211) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า คำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) Bass เห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การใส่ใจรายบุคคลและการสร้างแรงจูงใจ

Burns (1987, p. 133) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น Burns มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในสถานศึกษาทุกตำแหน่งเพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกัน 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass & Avolio (1994, p. 209) อธิบายว่ากระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมและสถานศึกษา มีการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้พวกเขามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครู ชุมชน ผู้ปกครอง และ

ผู้เรียน โดยการกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ พร้อมทั้งแสดงถึงคุณลักษณะ ทักษะ ความสามารถในการเป็นแบบอย่าง ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือจนทำให้สถานศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง ความพยายาม ความสามารถและความมีศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น จึงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างยิ่ง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเห็นพ้องและยอมรับเป้าหมาย พร้อมร่วมกันทำงานอย่างเป็นเอกฉันท์ ซึ่งเป้าหมายของผู้ร่วมงานแต่ละคนจะถูกหลอมรวมให้เป็นเป้าหมายของทีม เป็นความพยายามของผู้นำในการหลอมรวมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาอยู่ในกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ และทบทวนความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมที่ตั้งไว้ ผู้นำจะแสดงออกถึงการตัดสินใจและความเชื่อเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ตัดสินใจผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่สถานศึกษาตั้งไว้ คาดหวังให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง และให้ออกแบบวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ประภัสสร สุภาสอน (2555, หน้า 35) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับการประสานงาน แนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ช่วยรักษาสถานภาพของสถานศึกษาให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัต โดยเฉพาะในช่วงที่สถานศึกษาอยู่ระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นผู้ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงาน ยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 35) กล่าวว่า เพื่อเป็นการผลักดันและนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบัน ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาในอนาคต

สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557, หน้า 21) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กระตุ้น ชี้นำ เน้นให้เห็นคุณค่าและการจัดลำดับความสำคัญในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุ เป้าหมาย กระตุ้นให้เกิดการทำงานโดยใช้พันธกิจ เป้าหมายของงานให้เกิดวัฒนธรรม องค์การใหม่ที่มีความกระฉับกระเฉง

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559, หน้า 847) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ปลุกฝังและสร้าง แรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวัง ผู้บริหารที่ดีจึงต้อง มีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสาร ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงาน และเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา และทำให้เกิดความร่วมมือและ การประสานงาน รวมถึงการตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารจึงต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าวความคิดเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความ เชื่อทัศนคติ และเสริมสร้างคุณค่าขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงมีความ สำคัญต่อผู้บริหารเนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและส่งผลต่อ ประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ขององค์การ

สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา เพราะเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้กระตุ้น ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน แนะนำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่เกินกำลังที่คาดหวัง เพื่อให้ เกิดผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้หรือเกินเป้าประสงค์ โดยการให้ความสำคัญกับคน ควบคู่ไปกับผลสำเร็จของงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำประสบผลสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิม ที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มจาก Burns (1987) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้าน อำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ ซึ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน Bass & Avolio (1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดย เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง

พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามกระทำผ่านพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีบารมี (Flavia et al., 2012, p. 444) คือ การมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ อาศัยวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายร่วมกัน (Mohsen & Mohammad, 2011, p. 3133) ผู้ตามจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ คือ ผู้นำที่ช่วยจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น ตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ (John et al., 2013, p. 486) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว ช่วยให้จัดการกับอุปสรรคและเสริมความคิดสร้างสรรค์ การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Birasnav, 2014, p. 1624) มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจ กระตุ้นให้แสดงความคิดและเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันและสุดท้าย การใส่ใจรายบุคคล (Xiao Hua & Jane, 2012, p. 787) คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำจะแสดงให้เห็นเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทาง มีการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ดูแลให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในชีวิตการงาน (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, 2559, หน้า 850 - 851)

ในทฤษฎีของ Burns ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามบรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม จูงใจความต้องการจำเป็น และความคาดหวังของผู้ตาม เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับ

แรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำกับผู้ตามแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของ Maslow 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและจูงใจผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม และ 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรม แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ซ้ายสุด ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่สภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985, อ้างถึงใน พิมพ์พร จารุจิตร, 2559, หน้า 77 - 78) ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ยังทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก เขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรประกอบด้วย การกระตุ้นทางปัญญา การใส่ใจรายบุคคล และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะ

เพิ่มพลังยกระดับผู้ตามและสร้างความจงรักภักดีแก่องค์การ สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีในด้านแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านการมีอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการใส่ใจบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ความสำเร็จรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้สูงขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี ค.ศ. 1985 ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า และหลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย 4 พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ

Bass & Avolio (1994, pp. 2 – 6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้พลวัตระหองค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 คือ โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน มีความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและการปฏิบัติภาระหน้าที่ในองค์การ การสร้าง

แรงจูงใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจจากภายในกับผู้ตาม การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในองค์กร เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ ประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และการใส่ใจรายบุคคล คือ พฤติกรรมที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำเป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษาเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ มีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ สนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ

Robbins & Coulter (2008, p. 163) กล่าวถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลายพฤติกรรมเดิม เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้ครูเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ผู้บริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของครูที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่สถานศึกษาเผชิญอยู่ เพื่อให้ครูตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลงไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงหลักสูตร ขั้นตอนกระบวนการบริการหรือผลลัพธ์อื่น ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงคือการที่ครูต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่ครู และ 3) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน หรือทำให้แข็ง ผู้บริหารต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้ครูเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่และกลายเป็นสิ่งที่ทำจนเคยชิน ผู้บริหารต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจในรูปของรางวัลหรือผลงานต่อครูที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่ด้วย ในขั้นตอนนี้สามารถใช้การสอนงานหรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติได้

Kotter J. (2022, Online) กล่าวว่า การจัดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในสถานศึกษาตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร 2) การริเริ่มแนวทางร่วมกันหรือสร้างแกนนำพันธมิตร 3) สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อออกไปให้ทุกคนในสถานศึกษาทราบถึงอนาคตที่ต้องการ 4) การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ คือ การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในสถานศึกษาทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องการ 5) การมอบอำนาจ คือ การมอบหมายอำนาจให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ 6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จนประสบความสำเร็จต้องใช้เวลา ทำให้คนในสถานศึกษามองไม่เห็นภาพรวมและรู้สึกท้อแท้กับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้ทุกคนเห็นความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง คือ การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ 8) ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดีและวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ

สรุปว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มปรากฏมาตั้งแต่ช่วงปลายปี ค.ศ. 1980 ตามแนวคิดของ Burns มี 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม จากนั้น Bass & Avolio ได้เสนอโมเดลเต็มรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการใส่ใจรายบุคคล โดยมุ่งหวังในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้น โดยผู้นำ จูงใจ ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ เพื่อให้เกิดการสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น มากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดความตระหนักรู้คุณค่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา

4. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาท่ามกลางสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องได้รับการพัฒนา ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างต่อเนื่อง มีนักริชาการได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

ประภัสร์ สุภาสอน (2555, หน้า 135 - 136) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับกลาง เรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ การสร้างขวัญและกำลังใจ การเสริมพลังอำนาจทีมงาน การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ และการทำทหายกระบวนการ

สำเนา หมิ่นแจ่ม (2555, หน้า 55) ได้ศึกษาการพัฒนาทฤษฎีฐานรากพบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาบนพื้นที่สูงมี 5 ประการ คือ การมีอุดมการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

วารุณี งามยพาลา (2556, หน้า 230 - 231) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 พบว่า มี 6 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การพัฒนาตนเอง และการเป็นผู้นำทางวิชาการ

วาทีต มีสนุ่น (2556, หน้า 270) ได้ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการเป็นผู้นำทางวิชาการ

พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 248) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดนครพนม มี 10 องค์ประกอบ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การสร้างแรงบันดาลใจ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา การมีทักษะในการทำงาน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรม มีโครงสร้างที่เหมาะสม การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน และการบริหารจัดการ

ทัพพีนิติศ ปิ่นภักพุลลดา (2560, หน้า 4) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มี 5 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีพฤติกรรมทางจริยธรรม

รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560, หน้า 129) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก พบว่า มี 5 องค์ประกอบ คือ ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 การบริหารการเปลี่ยนแปลง การมีมนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะผู้นำ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำมุ่งอนาคต

จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 62) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่ามี 5 ด้าน คือ ความรู้และวิสัยทัศน์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทีมงาน การเสริมสร้างความร่วมมือ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งมีความจำเป็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

สิรินาถ บัทมาวิไล (2562, หน้า 97) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการพัฒนา พบว่า มี 7

สมรรถนะ คือ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจและการสร้างการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาและตัดสินใจ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

Metcalf & Morelli (2015, p. 4) ได้ศึกษาโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีพื้นฐานมาจากการผสมผสานแนวทาง 8 ขั้นตอนที่แสดงถึงกิจกรรมระดับสูงที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การสร้างจิตสำนึกเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมงานผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผน การสื่อสาร การสร้างพลังในการทำงาน การประเมินผล และการหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการศึกษาของค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่เพียงพอกับยุคปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีความรู้ความสามารถ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นสถานศึกษาต้นแบบ จึงได้คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้รับรางวัล Obec Awards จังหวัดละ 1 คน และทำการสัมภาษณ์ออนไลน์ ได้ผลดังนี้

เทวิล ศรีสองเมือง (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่าในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสิ่งสำคัญและจำเป็น คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู และผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียนที่ครูไม่ครบชั้นนั้น แก้ปัญหาโดยจัดครูสอนทุกระดับชั้นตามวิชาเอก มีการใช้ทรัพยากรร่วมกับสถานศึกษาที่เป็นเครือข่าย ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการตัดสินใจและแก้ปัญหาให้ทันสถานการณ์ การสร้างนวัตกรรม โดยใช้การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ตามบริบท และการเป็นผู้นำทางวิชาการ

ศาสตรา เพียงงาม (สัมภาษณ์, 5 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่าในการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องเน้นการใช้ DLTV และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม S-Care Model ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย (Strategy) การขับเคลื่อนและสร้างความเข้มแข็ง (Cooperate) การจัดการเรียนรู้ (Advocate) การนิเทศและติดตามผล (Reflect) การประเมินผลและปรับปรุง (Evaluation) ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การเป็นผู้นำทางวิชาการ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างเครือข่าย

มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจ มีการสร้างนวัตกรรม และมีการนิเทศติดตาม ประเมินผล ตามบริบทของสถานศึกษา

ไพศาล วงศ์กระชื้อ (สัมภาษณ์, 6 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องประสบปัญหาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จึงบริหารโดยการระดมทรัพยากรจากภายนอก การสร้างเครือข่ายรอบด้าน มีการตั้ง อนุกรรมการเพิ่มเติมจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้ กว้างขวาง Management ใช้ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และเน้นการมีส่วนร่วมจากชุมชน ภาศิเครือข่าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้นำทางวิชาการ เน้นการมีส่วนร่วม ของเครือข่าย แก้ปัญหาและตัดสินใจ มุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างนวัตกรรม เน้นเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมองค์การ และการสร้างแรงจูงใจ

ชุตินา กะริอุณะ (สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านคุณธรรมจริยธรรม กระตุนครู และผู้เรียนให้ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ นำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ในการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ เข้ารับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจและแก้ปัญหาทันที่วงที่ สร้างนวัตกรรม การใส่ใจ รายบุคคล การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีภาวะผู้นำ และสร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษา

กุลชนกนันท์ ธนโชติกิจเกื้อกุล (สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา เข้าใจ คือ รู้สภาพบริบท ครูและชุมชน รู้ปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา รู้ว่าสถานศึกษาจะ พัฒนาได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย โดยเฉพาะชุมชน ศิษย์เก่า เข้าถึง คือ การเข้าไปอยู่ ในใจครู ศิษย์เก่า พลังชุมชน เมื่อได้ใจงานอะไรก็สำเร็จ พัฒนา คือ การใช้กระบวนการ PLC และ บ-ว-ร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม การมีมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารที่หลากหลาย การสร้างแรงจูงใจจากภายใน การเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติ การใส่ใจรายบุคคล มีคุณธรรมจริยธรรม การเป็นผู้นำทางวิชาการและ มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างเป็นระบบ

วันชัย ภิบาล (สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องเข้าใจบริบทและหาแนวทางการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบท เช่น การที่ครูไม่ครบชั้น ไม่ครบตามวิชาเอก บริหารจัดการโดยใช้ DLTV และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีการสื่อสารหลายช่องทางและชัดเจน ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมจริยธรรม คติวิเคราะห้ สังเคราะห์ แก้ปัญหาและตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างเครือข่าย ใส่ใจรายบุคคล เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีการติดตามประเมินผล

นิตยา จำปาจีน (สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการทำงานร่วมกับชุมชน เต็มที่ เต็มใจ เอาใจใส่ มุ่งมั่น อดทน เสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สื่อสารชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำทางวิชาการ แก้ปัญหาตามสถานการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ครูเกิดการใช้ปัญญา บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ติดตามประเมินผล งาน จึงจะทำให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล

ภีรวัฒน์ ดาษดา (สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีความมุ่งมั่น สร้างสรรค์ แก้ปัญหาถูกจุด ตัดสินใจถูกต้อง มีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรมจริยธรรม สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหาร สร้างแรงจูงใจ ใส่ใจรายบุคคล สื่อสารชัดเจน สร้างเครือข่ายและเน้นการมีส่วนร่วมและมีการนิเทศ ติดตามแบบกัลยาณมิตร

พัชรณัฐ พลมณี (สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กช่วงโควิด-19 ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีการสื่อสารที่ชัดเจน ใส่ใจรายบุคคล กระตุ้นการใช้ปัญญาและตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ได้ทันที

ศิริพงศ์ สุทธิรัตน์ (สัมภาษณ์, 11 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีหลักการและหลักคิดในการบริหารสถานศึกษา 3 หลัก คือ 1 หลักการ 2 หลักเกณฑ์และ 3 หลักฐาน กุญแจสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหาร คณะครู และเครือข่ายภาคี

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง คือ 1) ต้องมีวิธีการบริหารที่แตกต่างจากผู้อื่นและเป็นการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา 2) มี Mind Set ผู้บริหารและคณะครู มีการกำหนดวิสัยทัศน์หรืออัตลักษณ์และเอกลักษณ์ ทุกคนจะต้องเข้าใจและตระหนักถึงกระบวนการทำงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน สรุปคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นผู้นำทางวิชาการ แก้ปัญหาและตัดสินใจ และบริหารเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม

ศุภกฤต สุขะสี (สัมภาษณ์, 13 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องมีการศึกษาบริบท และชุมชน เนื่องจากชุมชนมีความสำคัญในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร โครงการ กิจกรรม ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีทักษะการบริหาร การสร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมการบริหารงานวิชาการ แก้ปัญหา การสร้างเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาตนเอง สื่อสารดี มีคุณธรรม เป็นแบบอย่างได้และกระตุ้นการใช้ปัญญา

เอกภพ จันทร์กลิ่น (สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากชุมชนเป็นหลัก และใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการตัดสินใจรวดเร็ว กระตุ้นครูให้ใช้ปัญญาแก้ปัญหา สร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรม เป็นผู้นำทางวิชาการ สร้างเครือข่าย มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาตนเอง มีภาวะผู้นำ และมีคุณธรรมจริยธรรม

ภูธร พวงสี (สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในช่วงการระบาดของโควิด-19 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรมเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นผู้นำทางวิชาการ สร้างนวัตกรรมเพื่อบริหารจัดการและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างการทำงานเป็นทีม กระตุ้นการใช้ปัญญาและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ศรีแพ พงษ์ (สัมภาษณ์, 16 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องศึกษา วิเคราะห์บริบทให้รอบด้านและที่สำคัญ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เน้นการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กระตุ้นการใช้ปัญญา ทำงานเป็นทีม เป็นนักสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรม มีการนิเทศติดตาม บริหารตามสถานการณ์ เก่งเทคโนโลยีดิจิทัล แก้ปัญหา

และตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีการพัฒนาตนเองจึงจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

อรวรรณ อุณวิเศษ (สัมภาษณ์, 17 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กควรให้ความสำคัญรอบด้าน สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ทำให้คะแนน O-NET, NT, RT สูงกว่าระดับประเทศ ใช้นวัตกรรมโครงการคุณธรรม สพฐ. พัฒนาความฉลาด 7Q และได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิกรุงเทพประกันภัยในการเสริมอาหารเข้าให้นักเรียน มีการระดมทรัพยากรโดยอาศัยภาคีเครือข่าย ชุมชน และผู้ประกอบการ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีคุณธรรมจริยธรรม สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ สามารถบริหารงานได้ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ สร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมองค์การ คิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ พัฒนาตนเองตลอดเวลา และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

นฤมล เบญจมาศ (สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีสมรรถนะในการบริหารงาน กระตุ้นการใช้ปัญญา ตัดสินใจแก้ปัญหา คิดสร้างสรรค์ มีทักษะการบริหารงาน เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างนวัตกรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลคล่อง และมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

นวพรรณ ออทอง (สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มีการสร้างเครือข่าย สร้างนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมองค์การ คิดวิเคราะห์ มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล มีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะผู้นำและเป็นผู้นำทางวิชาการ

สุรศักดิ์ โพศาล (สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีการสื่อสารที่ชัดเจน ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม สร้างนวัตกรรม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ใฝ่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีภาวะผู้นำ นิเทศ ติดตามผลงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานเป็นทีมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

อดิศักดิ์ เขี่ยมสวณ (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องมีภาวะผู้นำ ทำงาน เป็นทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ มีทักษะการบริหารงาน นิเทศติดตาม และประเมินผลงาน สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างได้ มีวิสัยทัศน์ สื่อสารดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีส่วนร่วมกับชุมชน สร้างแรงจูงใจ และการใส่ใจ รายบุคคล

วีระพันธ์ สาขะ (สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2564) ให้สัมภาษณ์ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำเป็นต้องการพัฒนาตนเอง การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แก้ปัญหาและตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการนิเทศ ติดตาม และ ประเมินผล และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ

สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาประถมศึกษานขนาดเล็ก จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ประภัสร์ สุภาสอน (2555); สำเนา หมิ่นแจ่ม (2555); วารุณี งอยพาลา (2556); วาทิต มีสนุ่น (2556); พิฑูล อภัยโส (2557); ทัพพีนิธิศ ปิ่นภักพุลลดา (2560); รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560); จิรายุส ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562); Metcalf & Morelli (2015); และการศึกษาสัมภาษณ์ เทวิล ศรีสองเมือง (2564); ศาสตรา เพ็ญงาม (2564); ไพศาล วงศ์กระไช (2564); ทุดิมา กะริอุณะ (2564); กุลชนกนันท ธิโขติกิจเกื้อกุล (2564); วันชัย ภิบาล (2564); นิตยา จำปาจีน (2564); ภิรวัฒน์ ดาษดา (2564); พัชรณัฐ พลมณี (2564); ศิริพงศ์ สุทธิรัตน์ (2564); ศุภกฤต สุขะลี (2564); เอกภพ จันทร์กลิ่น (2564); ภูธร พวงลี (2564); ศรีแพ ผลบุญ (2564); อรวรรณ อุ๋นวิเศษ (2564); นฤมล เบญจมาศ (2564); นวพรรณ ออกทอง (2564); สุรศักดิ์ ไพศาล (2564); อดิศักดิ์ เขี่ยมสวณ (2564); วีระพันธ์ สาขะ (2564) ได้องค์ประกอบ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																				
	ประภัสร์ สุภาสอน (2555)	สำเนา หมีนแจ่ม (2555)	วารุณี วยยพาลา (2556)	วาทีต มีสนุ่น (2556)	พิบูล อยโยโส (2557)	ทัพพนิติต ปันนาคพุดลดา (2560)	รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560)	จิรายุส ศรีสง่าชัย (2561)	สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562)	Metcalf & Morelli (2015)	เทวิล ศรีสองเมือง (สัมภาษณ์, 2564)	ศาสตรา เพียงงาม (สัมภาษณ์, 2564)	ไพศดา วงศ์กระเซ (สัมภาษณ์, 2564)	ชุติมา กะริอุณะ (สัมภาษณ์, 2564)	กุลชนันท์ อนันต์ดิทิจเกื้อกุล (สัมภาษณ์, 2564)	วันชัย ภิบาล (สัมภาษณ์, 2564)	นิตยา จำปาชื่น (สัมภาษณ์, 2564)	ภริวัฒน์ ดาษดา (สัมภาษณ์, 2564)	พัชรณัฐ พลมณี (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพงศ์ สุทธิรัตน์ (สัมภาษณ์, 2564)	ศุภกฤต ดูชะลี (สัมภาษณ์, 2564)
1. คิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์		✓							✓		✓				✓		✓				
2. แก้ปัญหาและตัดสินใจ									✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การทำงานเป็นทีม	✓				✓			✓	✓	✓											
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา			✓	✓	✓	✓						✓	✓			✓			✓		✓
5. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล									✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์									✓			✓	✓			✓	✓				
7. มนุษยสัมพันธ์							✓						✓	✓		✓					
8. คุณธรรมจริยธรรม						✓								✓	✓		✓	✓			✓
9. การมีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓
10. การสร้างวัฒนธรรม		✓			✓								✓			✓					✓
11. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล										✓		✓		✓	✓	✓	✓				

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																					
	ประภัสร์ สุภาสอน (2555)	สำเนา หมั่นแจ่ม (2555)	วารุณี งามยพาลา (2556)	วาทีต มีสนุ่น (2556)	พิฑูล อยภัยโส (2557)	ทัฬหพันธ์ิต ปันนัตตพุลลดา (2560)	รุ่งอรุณ หงส์เรียงจันทร์ (2560)	จิรายุส ศรีสง่าชัย (2561)	สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562)	Metcalf & Morelli (2015)	เทวิล ศรีสองเมือง (สัมภาษณ์, 2564)	ศาสตรา เพียงงาม (สัมภาษณ์, 2564)	ไพศาล วงศ์กระโห้ (สัมภาษณ์, 2564)	ชุติมา กะริอุณะ (สัมภาษณ์, 2564)	กุลชนกนันท์ ธนโชติกิจเชษฐ (สัมภาษณ์, 2564)	วันชัย ภิบาล (สัมภาษณ์, 2564)	นิตยา จำปาจีน (สัมภาษณ์, 2564)	ภริวัฒน์ ดาษดา (สัมภาษณ์, 2564)	พัชรณัฐ พลมณี (สัมภาษณ์, 2564)	ศิริพงศ์ สุทธิรัตน์ (สัมภาษณ์, 2564)	ศุภกฤต สุขะลี (สัมภาษณ์, 2564)	
12. การสื่อสาร					✓										✓		✓					✓
13. การมีทักษะการบริหารงาน					✓		✓	✓		✓												✓
14. การสร้างนวัตกรรม								✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓			
15. การสร้างแรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓				✓
16. การเป็นผู้นำทางวิชาการ			✓	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
17. การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓			✓		✓	✓							✓		✓		✓			✓
18. เข้าใจการเปลี่ยนแปลง							✓	✓	✓	✓				✓			✓					
19. การพัฒนาตนเอง			✓											✓				✓				✓
20. การใส่ใจรายบุคคล			✓	✓	✓	✓								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
21. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม								✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22. มีภาวะผู้นำ ท้าทาย	✓						✓							✓								

ตาราง 1 (ต่อ)

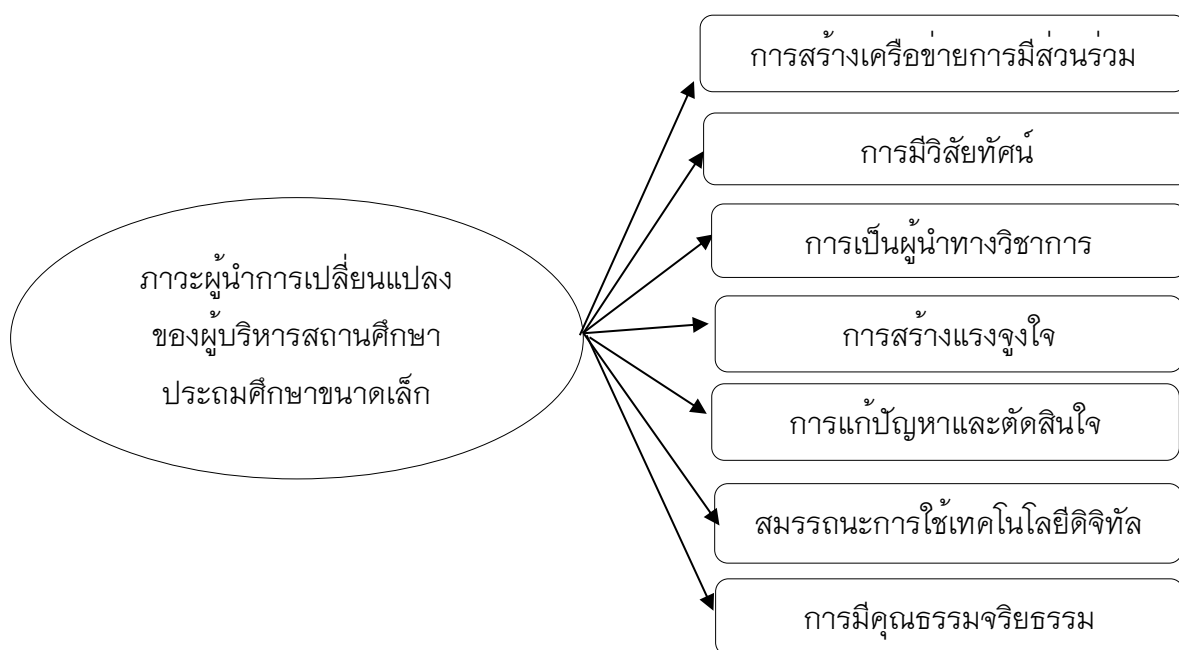
องค์ประกอบ	นักวิชาการ									รวม	ร้อยละ
	เอกภพ จันทกรลีน (สัมภาษณ์, 2564)	ภูธร พวงสี (สัมภาษณ์, 2564)	ศรีเทพ ผลบุญ (สัมภาษณ์, 2564)	อรชรธรณ อุณวิเศษ (สัมภาษณ์, 2564)	นฤมล เบญจมาศ (สัมภาษณ์, 2564)	นพพรธรณ ออทอง (สัมภาษณ์, 2564)	สุรศักดิ์ ไพศาล (สัมภาษณ์, 2564)	อดิศักดิ์ เข็มสวน (สัมภาษณ์, 2564)	วีระพันธ์ สาขะ (สัมภาษณ์, 2564)		
1. คติวิเคราะห์และสร้างสรรค์				✓	✓	✓		✓		9	30
2. แก้ปัญหาและตัดสินใจ	✓		✓		✓		✓		✓	17	57
3. การทำงานเป็นทีม		✓	✓				✓	✓	✓	10	33
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓					14	47
5. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	17	57
6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์					✓		✓	✓	✓	10	33
7. มนุษยสัมพันธ์			✓	✓	✓			✓		8	27
8. คุณธรรมจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	50
9. การมีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์	✓		✓		✓			✓		20	67
10. การสร้างวัฒนธรรม	✓		✓	✓		✓		✓		11	37
11. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล			✓			✓	✓	✓	✓	11	37

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ									ความถี่	ร้อยละ
	เอกภพ จันทกร์กลิ่น (สัมภาษณ์, 2564)	ภูธร พวงลี (สัมภาษณ์, 2564)	ศรีแพะ ผลบุญ (สัมภาษณ์, 2564)	อรวรรณ อุณวิเศษ (สัมภาษณ์, 2564)	นฤมล เบญจมาศ (สัมภาษณ์, 2564)	นงพรรณ ออทอง (สัมภาษณ์, 2564)	สุรศักดิ์ ไพศาล (สัมภาษณ์, 2564)	อดิศักดิ์ เข็มสวน (สัมภาษณ์, 2564)	วิระพันธ์ สาขะ (สัมภาษณ์, 2564)		
12. การสื่อสาร			✓				✓	✓		8	27
13. การมีทักษะการบริหารงาน				✓	✓			✓		7	23
14. สร้างนวัตกรรม		✓		✓	✓	✓	✓			13	43
15. การสร้างแรงจูงใจ	✓		✓	✓				✓	✓	18	60
16. การเป็นผู้นำทางวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			20	67
17. การเป็นแบบอย่างที่ดี					✓		✓	✓	✓	13	43
18. เข้าใจการเปลี่ยนแปลง		✓		✓						8	27
19. การพัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓			✓		✓	10	33
20. การใส่ใจรายบุคคล							✓	✓		12	40
21. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	21	70
22. มีภาวะผู้นำ ทำทนาย	✓			✓		✓	✓	✓		8	27

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก (ใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป) พบว่ามี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ร้อยละ 70 2) การมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 67 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ร้อยละ 67 4) การสร้างแรงจูงใจ ร้อยละ 60 5) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ร้อยละ 57 6) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ร้อยละ 57 และ 7) การมีคุณธรรมจริยธรรม ร้อยละ 50

ดังนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำทางวิชาการ การสร้างแรงจูงใจ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการมีคุณธรรมจริยธรรม ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กจากการสังเคราะห์และการศึกษาสัมภาษณ์

เมื่อได้องค์ประกอบหลักแล้ว จากนั้นก็หาองค์ประกอบย่อย และพฤติกรรม บ่งชี้โดยได้การยืนยันจากทรงคุณวุฒิ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

1.1 ความหมายของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

จิริวิทย์ มั่นคงวัฒนะ (2558, ออนไลน์) เครือข่าย คือ กลุ่ม องค์การที่มีเป้าหมายร่วมกัน มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมาย ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมินผล มีความสัมพันธ์แนบราบ มีความ เสมอภาคและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

พิกรี แก้วนวล (2560, หน้า 8) การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติ ประเมินผล ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์การของตนให้เป็นไปตามแนวทางที่ กำหนดไว้การเข้ามาของบุคคลหรือชุมชนในกระบวนการทำงานหรือโครงการต่าง ๆ โดย การเข้ามาอาจจะมีรูปแบบหรือบริบทที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป โดยตรงหรือโดย ทางอ้อม โดยมีขั้นตอน 3 ขั้น คือ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผล

สุดา มงคลสิทธิ์ (2562, หน้า 5855 – 5866) เครือข่ายมี 3 ลักษณะ คือ เครือข่ายที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้ง และ เครือข่ายที่เกิดจากวิวัฒนาการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ มี 6 ชั้น ดังนี้ ชั้นที่ 1 การ ตระหนักถึงความจำเป็นของเครือข่าย ชั้นที่ 2 การประสานแสวงหาผู้ร่วมพัฒนาเครือข่าย ความร่วมมือ ชั้นที่ 3 การสร้างพันธสัญญาร่วมกัน ชั้นที่ 4 การบริหารจัดการเครือข่าย ชั้นที่ 5 การติดตามผล และชั้นที่ 6 การธำรงรักษาความต่อเนื่องของเครือข่าย ปัจจัย สำคัญในการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย 1) ผู้นำของเครือข่าย ต้องมีความรู้และ ประสบการณ์ร่วมกับเครือข่าย เข้าใจในปัญหาและความต้องการของกลุ่ม มีบารมีเป็น ที่ยอมรับเชื่อถือของสมาชิก และที่สำคัญคือสามารถบริหารจัดการกลุ่มได้ 2) ระบบการ ติดต่อสื่อสารและการมีกิจกรรมร่วมกัน เป็นช่องทางที่สร้างความยั่งยืนให้กับเครือข่าย การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร และการมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 3) การจัดระบบสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศต้องใช้งานได้ง่าย ทุกคนเข้าถึงได้ง่าย และเผยแพร่ให้กระจายออกไปอย่างกว้างขวาง 4) ทรัพยากรสนับสนุน อย่างเพียงพอ เพื่อใช้สำหรับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่าง รัดกุม 5) ระบบการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างองค์ความรู้เฉพาะของกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นเพราะ

แต่ละกลุ่มอยู่ในบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกันจึงต้องอาศัยระบบการพัฒนาสมาชิกของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

กุลจิรา รักษานคร (2563, หน้า 339) การสร้างเครือข่าย คือ การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ก่อให้เกิดกลุ่มเครือข่ายให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเสมอเท่าเทียมกัน พึ่งพาอาศัยเกื้อหนุนกันในหมู่คณะ มีมุมมองวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเชิงปฏิสัมพันธ์ ช่วยเหลือกันด้วยดี

สมพงษ์ เกษานุช และคณะ (2563, หน้า 35) การมีส่วนร่วม หมายถึงความร่วมมือหรือการเข้ามามีส่วนร่วมลงมือกระทำในกระบวนการต่าง ๆ ของกิจกรรม ทั้งการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมลงมือ ร่วมประเมินผล ตลอดทั้งร่วมรับผิดชอบ ในกิจกรรมนั้น ๆ ร่วมกันของของบุคคลหรือของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเกิดการพัฒนาและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการส่งผลให้การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกิดประสิทธิผล ลักษณะการมีส่วนร่วม มี 2 ระดับ คือ การมีส่วนร่วมในระดับกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในระดับการบริหาร ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านชุมชน ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านทัศนคติ ความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่ายสถานศึกษา คือ มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน และการเกื้อหนุนพึ่งพากัน

นพปฎล บุญพงษ์ (2560, หน้า 37) ลักษณะของเครือข่ายสถานศึกษาที่ดี มีดังนี้ 1) กระบวนการติดต่อสื่อสาร ต้องมีความสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เทคนิควิธีการ ประสบการณ์ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการสรุปความก้าวหน้าของผลการดำเนินกิจกรรมของสมาชิกและเครือข่าย 2) ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน 3) ตอบสนองต่อการประสานความร่วมมือ สามารถป้องกัน การแทรกแซงจากองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งลดปัญหาความขัดแย้งลงได้ 4) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบทบาทและการตัดสินใจของสมาชิกเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างบรรทัดฐานความร่วมมือ 5) มีแผนในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และระดมทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง 6) มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานทั้งแก่สมาชิกและสาธารณชน

ตำรา วงศ์ดี (2558, ออนไลน์) การประสานความร่วมมือ การทำงานร่วมกัน การร่วมรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน การปลูกฝังแนวทางการทำงานแบบเครือข่ายให้เป็นวัฒนธรรม ผลงานที่ดีมาจากความร่วมมือและการยึดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ผู้บริหารในอนาคตจึงต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพการศึกษา ผู้บริหารในอนาคตจะต้องมีศักยภาพ ดังนี้ 1) ต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่ก่อให้เกิดความร่วมมือและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น มีโครงสร้างแบบแนวนอนมากกว่าแบบแนวตั้ง 2) ต้องมีภาวะผู้นำที่ดี โดยปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมงานหรือผู้คุมกฎไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยด้านสารสนเทศมากขึ้น 3) ต้องสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับสถานศึกษาอื่น ตลอดจนกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ของความร่วมมือ การใช้ทรัพยากรร่วมกันรวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษามากขึ้น 4) ต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย 5) ต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำที่สำคัญของสังคมแห่งความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน 6) ต้องสร้างและมีวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากกว่าการเน้นเรื่องการแข่งขัน

กุลทัต หงษ์ขยางกูร และปรัชญานันท์ เทียงจรรยา (2560, หน้า 9 – 11) กระบวนการสำคัญในการสร้างหรือเริ่มประสานเครือข่าย ประกอบด้วย 1) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1.1) ระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการสร้างเครือข่าย 1.2) การแสวงหาแกนนำที่ดีของกลุ่มที่จะเป็นเครือข่าย 1.3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่ม โดยใช้ผังเครือข่าย 2) จัดตั้งเครือข่าย ประกอบด้วย 2.1) สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน 2.2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์ 2.3) พัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ 3. ดำเนินการและประเมินผล ประกอบด้วย 3.1) การพัฒนาความสัมพันธ์และ 3.2) ติดตามและประเมินผล

E. Mark Hanson (2003, p. 523) กล่าวว่าเครือข่าย หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์การ หรือหลายองค์การที่มีทรัพยากรของตนเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีการจัดกิจกรรมร่วมกันอยู่เสมอ โดยมีการวางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการ จะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อสามารถแก้ปัญหาต่อไปได้

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างครู คณะกรรมการสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ปกครอง และหน่วยงานอื่นได้พึ่งพา เกื้อหนุนกัน มองวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมินผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.2 องค์ประกอบของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

1.2.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการทำงานในองค์การ โดยมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานร่วมกันเพื่อร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคลากรในองค์การมีภาระหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ต้องขับเคลื่อนการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การทำงานเป็นทีมจึงต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ความสามัคคี การพึ่งพาอาศัยกัน การยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมต้องใช้เวลา ประสิทธิภาพเป็นหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอกการปฏิสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดความเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาสามารถร่วมกันแก้ไขและตัดสินใจได้ ดังนั้น องค์การใดที่มีผู้ปฏิบัติงาน มีศักยภาพในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันก็สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564, หน้า 4) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (2565, ออนไลน์) การสร้างทีมงาน คือ การจัดการด้านพลังกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การสัมฤทธิ์ผลโดยมีความตระหนักถึงความรู้สึกนึกคิด และจิตใจของสมาชิกผู้ร่วมทีมปฏิบัติงานให้ทำงานด้วยใจ รักสนุก เพลิดเพลินอันก่อให้เกิดพลังผูกพัน รับผิดชอบร่วมกัน

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 6) การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความมุ่งมั่นในวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายเดียวกัน แบ่งปันประสบการณ์สามารถเจรจาโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม

เพื่อขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้น ใช้กิริยาท่าทางคำพูด เหมาะสมต่อผู้อื่นในทีม ช่วยเหลือผู้อื่น สนับสนุนเพื่อนร่วมปฏิบัติงาน แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่นในทีมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน

Johnson & Johnson (2003, p. 435) ได้ให้ความหมายว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

Robbins (2007, p. 258) ได้ให้ความหมายว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคน องค์ประกอบของทีมงาน ทีมงานจะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ควรจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผู้นำทีม เปรียบเสมือนกับต้นเรือที่จะคอยควบคุมดูแลให้เรือขับเคลื่อนอย่างถูกต้องทิศทางและพุ่งตรงไปสู่เป้าหมายให้ได้ ผู้นำทีมที่ดีนั้นต้องไม่ใช่เพียงผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องรู้จักการบริหารงานและบริหารบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในทีมให้ดีด้วย โดยผู้นำที่ดีมีคุณสมบัติสำคัญมากมาย ดังนี้ 1.1 เป็นคนมีวิสัยทัศน์ 1.2 เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มที่ดี 1.3 เป็นผู้ที่วางแผนได้ดี อุดรรูว์ได้เก่ง 1.4 เป็นคนที่มีวินัยและความรับผิดชอบ 1.5 มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นที่ดี 1.6 เป็นนักสื่อสารที่ยอดเยี่ยม และเป็นผู้ฟังที่ดี และ 1.7 เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่ดี และมีทักษะในการตัดสินใจที่เฉียบแหลม 2. สมาชิกทีม สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในระบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งคุณลักษณะสำคัญ มีดังนี้ 2.1 เป็นคนที่รับผิดชอบในการทำงาน 2.2 เคารพกฎและกติการ่วมกัน 2.3 ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ 2.4 ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และ 2.5 คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 3. ระบบการทำงานและกติกา สิ่งที่จะยึดโยงให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละบทบาททำงานร่วมกันในระบบทีมได้ก็คือเรื่องของระบบการทำงานแบบทีมและกติกาที่ทุกคนต้องเคารพร่วมกัน ดังนี้ 3.1 ระบบการทำงานต้องแบ่งหน้าที่ชัดเจนไม่ทับซ้อน 3.2 กติกาต้องยุติธรรมกับทุกฝ่าย และเห็นพ้องต้องกัน 3.3 ระบบการทำงานต้องปฏิบัติได้ง่าย ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และ 3.4 สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การสร้างการทำงานเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม กำหนดเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน วางแผนการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้น
ความสัมพันธ์อันดี มอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม มีการติดตาม และสะท้อนผล
การปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้าง
การทำงานเป็นทีม ได้ดังนี้

- 1) มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน
สามารถปฏิบัติได้
- 2) มีการวางแผน และมอบหมายหน้าที่การทำงานร่วมกันอย่าง
เหมาะสม
- 3) มีการปฏิบัติงานร่วมกันโดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำและ
ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
- 4) มีการติดตาม และสะท้อนผลการทำงานเพื่อการ
ปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2.2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556, หน้า 28 – 31) วัฒนธรรมองค์การ
หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และ/หรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกัน
ภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ โดยคาดหวังหรือสนับสนุนให้
สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม วัฒนธรรมองค์การยังหมายถึง สิ่งประดิษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม
บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และความเข้าใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่
ภายในองค์การ รวมถึงกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการต่าง ๆ ในหน่วยงาน

มัณฑนา อ่อนน้อม (2558, หน้า 9) วัฒนธรรมองค์การ
หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน รวมถึงรูปแบบพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกัน
อย่างสม่ำเสมอของบุคลากรในองค์การ เกิดยอมรับร่วมกันและนำมายึดถือปฏิบัติใน
องค์การสืบทอดกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์การ อันส่งผลให้วัฒนธรรมของแต่ละ
องค์การมีความแตกต่างกัน

วิทยาธร ท่อแก้ว (2565, ออนไลน์) วัฒนธรรมองค์การ
หมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญอกงามให้แก่หมู่คณะบุคคล ซึ่งหมู่คณะรวมถึงคณะบุคคล
หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน

สมาพร ภูวิจิตร, ยุภาพร ยุภาศ และสัญญา เคนาภูมิ (2558, หน้า 76) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมการปรับตัวในการทำงานจะต้องมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) วัฒนธรรมการมุ่งความสำเร็จเป็นการทำงานเชิงรุกเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นโยบาย วิสัยทัศน์ 3) วัฒนธรรมเครือข่ายเป็นวัฒนธรรมที่ทำงานแบบยืดหยุ่นและอุปถัมภ์ เอื้ออาทรต่อกันภายในองค์การมีความรักความผูกพันทำให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงานแบบเครือข่าย 4) วัฒนธรรมระบบราชการวัฒนธรรมการทำงานของระบบราชการมีสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความมั่นคงปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน 5) ค่านิยมหลักขององค์การร่วมกัน เป็นความเชื่อของบุคลากรที่นำไปสู่การกระทำที่เป็นแบบอย่างของพฤติกรรมในองค์การ 6) ค่านิยมการปรับเปลี่ยนร่วมกันช่วยให้บุคลากรภายในองค์การช่วยแก้ไขปรับปรุง พัฒนาร่วมกันเพื่อให้เกิดค่านิยมที่เหมาะสมในองค์การที่ดำรง

Denison (1990, pp. 4 – 16) ได้นำเสนอว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ประกอบไปด้วย

- 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคคล ส่งเสริมให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและมีความผูกพันต่อองค์การให้กับบุคคล รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมขององค์การและการทำงานเป็นทีม
- 2) วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจนและคงเส้นคงวาในการให้สมาชิกในองค์การยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี และร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- 3) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้บุคคลสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้
- 4) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การไว้อย่างชัดเจน และสมาชิกในองค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มีการยอมรับ รับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

Cameron and Quinn (1999, pp. 32 – 40) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบเป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน บุคคลทำงานภายใต้การควบคุม มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคคล และเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง 2) วัฒนธรรมเน้นการตลาดเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญมากกับต้นทุนการทำธุรกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน 3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ 4) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระภาพในการตัดสินใจ

Daft (2008, pp. 434 – 437) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้บุคคลมีอำนาจการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ที่ชอบสร้างความเปลี่ยนแปลงจะให้งานสำเร็จ และรางวัลสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลองใหม่ ๆ ที่สร้างนวัตกรรมให้กับองค์การ 2) วัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่องค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อให้ครูเข้าใจ รับรู้และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้ง เอาไว้โดยมุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ 3) วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ให้ความสำคัญกับความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยสมาชิกมีความรู้สึกที่องค์กรเป็นครอบครัวขนาดใหญ่ 4) วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติ

นิยมปฏิบัติที่องค์การกำหนดไว้โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

Kimberlee (2020, Online) ได้ให้แนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไว้ 7 ขั้นตอนเพื่อพาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างสำเร็จ คือ 1) ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบันและความท้าทายที่เผชิญก่อนที่จะเริ่มสร้างการเปลี่ยนแปลง 2) ให้ผู้บริหารเข้ามามีบทบาทไม่ใช่เพียงแค่ให้ผู้บริหารรับรู้หรือมีส่วนร่วมแต่ให้มีบทบาทและมีความเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ไปด้วยกัน 3) สร้างกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติเมื่อได้ภาพวัฒนธรรมองค์การในแบบที่ต้องการแล้ว ถึงเวลาสร้างกลยุทธ์เพื่อไปสู่แผนปฏิบัติ 4) สร้างการมีส่วนร่วมของบุคคล ในกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงเราควรที่จะมีพื้นที่ให้ทุกคนสามารถให้ Feedback ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นได้ด้วย 5) ให้ความสนใจมาก ๆ กับการคัดเลือกคนให้ถูกกับงานงานให้ถูกกับคน 6) ติดตามผลการดำเนินการ 7) อดใจรอการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและเกิดในขั้นระยะยาว อย่าคาดหวังว่าวัฒนธรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลงในช่วงข้ามคืน

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนัก เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นมาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ได้ดังนี้

1) สร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้

2) รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่นหรือหน่วยงานต่าง ๆ มาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วนในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอย่างเป็นทางการและยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน

1.2.3 การใช้ชุมชนเป็นฐาน

กล้า ทองขาว (2556, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการศึกษาฐานชุมชนเป็นการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ กระบวนการชุมชน คือ หัวใจของการพัฒนา แผนการพัฒนาของชุมชนเป็นแผนอย่างบูรณาการ โดยกำหนดกระบวนการจัดการศึกษาฐานชุมชนไว้ดังนี้ คือ ร่วมวางแผน ร่วมคิด ตัดสินใจร่วม ดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ปัญหาในชั้นปฏิบัติ ร่วมติดตามผล ประเมินผล ร่วมชื่นชม ร่วมเรียนรู้ประสบการณ์ของกันและกัน

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (2556, หน้า 8) การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริงของชุมชน เช่น การไปศึกษาเรื่องประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมการทำมาหากิน หัตถกรรม การศึกษาองค์กรในชุมชน นอกเหนือไปจากการเรียนในโรงเรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจกระบวนการเรียนรู้พัฒนาทักษะทางวิชาชีพ ทักษะทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับนักศึกษา และยังเป็นส่งเสริมให้สถานศึกษามีอิสระในด้านวิชาการโดยมีส่วนร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน

ศรีวรรณ ฉัตรสุริยวงศ์ (2557, หน้า 28) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับชุมชนเป็นหลัก โดยการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการจัดกิจกรรม ประกอบด้วย การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ (ภูมิปัญญาชาวบ้านถ่ายทอดความรู้) ร่วมประเมินผล และประชาสัมพันธ์ โดยให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชนแล้วนำองค์ความรู้ที่ได้กลับไปแก้ปัญหาหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนซึ่งถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย โรงเรียนสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน ครูผู้สอนได้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ชุมชนตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียน ความร่วมมือที่ดี ความสามัคคีและการร่วมกันวางแผนพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่พบในชุมชน มีมิติหรือมุมมองที่มีความแตกต่างสามารถนำวิธีการ

ต่าง ๆ ที่ค้นพบมาใช้เพื่อแก้ปัญหาและร่วมกันพัฒนาชุมชนได้ตรงตามความต้องการและมีประสิทธิภาพ

วิไลภรณ์ ฤทธิคุปต์ (2561, หน้า 182) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเนื้อหาตามหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับชุมชนโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริงในชุมชน ภายใต้การมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้เรียน และกลุ่มคนในชุมชน รวมทั้งเพื่อตอบสนองของความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ชุมชนและผู้เรียนจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและตามเป้าหมายที่กำหนดโดยชุมชน และสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก อันเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน

ทรงศักดิ์ สุริโยธิน และคณะ (2562, หน้า 40) ได้กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้แบบชุมชนเป็นฐาน หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการจากชุมชนโดยบูรณาการการบริการชุมชนกับการเรียนรู้ในห้องเรียน ให้ผู้เรียนได้พัฒนาทักษะของตนเอง และความรู้สึกรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่พลเมือง รวมทั้งทักษะทางวิชาการ ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการเรียนรู้ทางสังคม และวัฒนธรรม และเน้นการมีส่วนร่วมในชุมชน ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของชุมชน

Fleky (2011, p. 2) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการเนื้อหาตามหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับชุมชนโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐานให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริงในชุมชนภายใต้การมีส่วนร่วมระหว่างครูผู้เรียน และกลุ่มคนในชุมชน

สรุปได้ว่า การใช้เครือข่ายเป็นฐาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำข้อมูล แหล่งทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ในชุมชน การรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้ปกครอง ชุมชน มาประยุกต์ใช้ การสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กิจกรรมให้ชุมชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้หน่วยงานภายนอก บุคคลสำคัญ/ปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ทำไว้

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้เครือข่ายเป็นฐาน ได้ดังนี้

- 1) มีการจัดกระทำข้อมูล แหล่งทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกโดยเครือข่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเครือข่าย มาปรับปรุงประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลสำคัญ ปราชญ์ชุมชน หน่วยงาน ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย
- 4) มีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกันเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ หรือวิธีการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตรงตาม เป้าหมายที่ทำไว้ร่วมกัน

1.2.4 การมีมนุษยสัมพันธ์

ไชยา ภาวะบุตร (2560, หน้า 287) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารการครองใจคน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์ ความรักใคร่ ความผูกพัน ความเข้าใจ รวมถึงความร่วมมือร่วมใจกันในการอนุเคราะห์ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้การทำงานอย่างมีความสุข มีสวัสดิภาพในการทำงานสามารถ ตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง โดยการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ประสิทธิภาพสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ชีวสารณ์ กิ่งแก้ว (2561, หน้า 10) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดต่อ สร้างสัมพันธ์ระหว่างครูอันจะเป็นสะพานทอดไปสู่ การสร้างมิตรกระบวนกรจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมี ความพอใจผู้บริหารควรมีมมนุษยสัมพันธ์ในลักษณะมีเมตตาธรรม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับ ผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ครูและชุมชน มีความจริงใจกับผู้ร่วมงานทั้งต่อ หน้าและลับหลังยกย่องศรัทธาในความคิดเห็นของผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่นและแสดงความยินดี ต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจเป็นกันเองเป็นคนใจกว้างไม่ถือตัว และเป็นคนมีอารมณ์ดี พุดคุย เล่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างตามโอกาสอันควร

ศรัญญา น้อยพิมาย (2562, หน้า 50) กล่าวว่า ทักษะด้าน มนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี สามารถทำงานให้บรรลุผลด้วยความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและความ

ต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคล ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจให้มีการยอมรับนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและให้คำแนะนำที่ดีสามารถควบคุมอารมณ์ แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถช่วยเหลือ พร้อมทั้งเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูและมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา รวมทั้งสร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นิมาลิกี ไบสะเมาะ (2564, หน้า 5) พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เป็นการติดต่อสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย โดยสาระสำคัญคือการนำไปใช้ในการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์อันดี ช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินงาน ประกอบด้วย พฤติกรรม 3 ด้าน คือ ด้านการเข้าใจตนเอง ด้านการเข้าใจผู้อื่น และด้านการเข้าใจสิ่งแวดล้อม

สุนิสา สงัดศรี (2565, หน้า 11) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศ เป็นทักษะที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของแต่ละบุคคล รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและให้คำแนะนำที่ดี รู้จักการสร้างขวัญกำลังใจ ให้การยกย่องและชมเชย สามารถจูงใจให้สมาชิกภายในองค์กรให้ทำหน้าที่ของแต่ละคนอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จในการทำงานและติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์การได้ถูกต้อง

Andrew J. DuBrin (2008, p. 14) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็น ศิลปะ และปฏิบัติการประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ไปใช้ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและองค์การ

สรุปได้ว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือ ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำ และตักเตือนในเรื่องที่ดี มีการทำประโยชน์ร่วมกัน มีวาจาดี พูดให้กำลังใจ

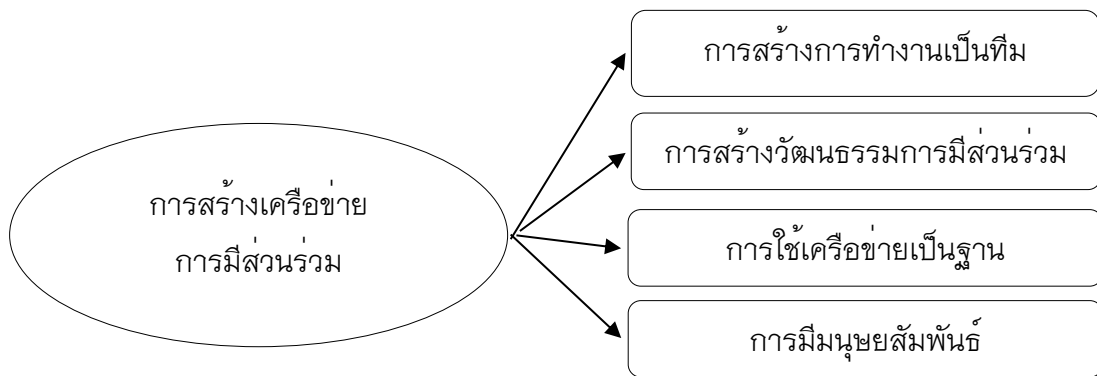
พูดแนะนำ ยกย่อง ชมเชย มีการวางตนเหมาะสม มีความรับผิดชอบให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตามตามจังหวะและโอกาสอันควร

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมี มนุษย์สัมพันธ์ ได้ดังนี้

- 1) มีการให้ คือ การสงเคราะห์ช่วยเหลือ ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้อภัย ให้คำแนะนำ และตักเตือนในเรื่องที่ดีมีประโยชน์
- 2) มีการทำประโยชน์ร่วมกัน คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้เกิด ประโยชน์เกื้อกูลแก่หมู่คณะโดยส่วนรวม ไม่เห็นแก่ตัว มีความสม่ำเสมอ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 3) การมีวาจาดี คือ พูดอย่างจริงใจ พูดให้กำลังใจ พูดแนะนำ ยกย่อง ชมเชย และพูดให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกัน

4) มีการวางตนอย่างเหมาะสม คือ มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตามตามจังหวะและโอกาสอันควร

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การสร้างการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การใช้เครือข่ายเป็นฐาน และการมี มนุษย์สัมพันธ์ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบย่อยการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

2. การมีวิสัยทัศน์

2.1 ความหมายของการมีวิสัยทัศน์

การมองภาพอนาคตของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ เป้าประสงค์ แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554ค, หน้า 16) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ทิศทางหรือสภาพสถานศึกษาที่พึงปรารถนาในอนาคต มีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้และเมื่อสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้วควรมีการแก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บุษยา วีรสกุล (2558, หน้า 178) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคตที่ถูกกำหนดขึ้นด้วยปัจจัยประกอบต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ถูกคาดหวังว่าดีขึ้นหรือก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม

ธีรภัทร วงษ์สว่าง (2558, หน้า 36) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึงความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทาง การพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2558, หน้า 28) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ทิศทางหรือสภาพสถานศึกษาที่พึงปรารถนาในอนาคตของสถานศึกษา ควรมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน อาจจะเป็น 3 หรือ 5 ปี ที่มีความเป็นไปได้ โดยเมื่อสถานศึกษาได้พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้ว สถานศึกษาควรแก้ไขและพัฒนาจุดที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น คงหรือเพิ่มจุดเด่นของสถานศึกษาให้มากขึ้นจนบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและเมื่อครบรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนด สถานศึกษาสามารถปรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้สูงขึ้น

วิยะดา หลวงน้อย (2559, หน้า 21) วิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงความมุ่งหวังที่สถานศึกษาจะเป็นในอนาคตรวมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนมีความเป็นไปได้และสามารถนำพาสถานศึกษาให้ไปสู่ความมุ่งหวังนั้นได้ตามระยะเวลาที่กำหนด การที่จะนำวิสัยทัศน์ขององค์การไปสู่เป้าหมายนั้นจะต้องมีการวางแผนในภาพรวมขององค์การบนพื้นฐานของข้อมูล สภาพแวดล้อม และต้องอาศัยผู้นำองค์การและบุคลากรในองค์การที่มีความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา

องค์การไปสู่อนาคตที่ประสบความสำเร็จ ทำให้องค์การมั่นคง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญกับการนำวิสัยทัศน์มาใช้บริหารจัดการในองค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2558, หน้า 1) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบัน ซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตา สะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผล เป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่นจนกว่าจะสำเร็จ ผลสมผสานกับองค์ประกอบของจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินการตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นอย่างถึงที่สุด

มิติของวิสัยทัศน์ตามแนวคิดของ Braun (1991, p. 26) มี 3 มิติ คือ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ Braun (1991, p. 1139) ได้อธิบายว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวิธีการที่คืออย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการให้มีส่วนร่วม กฤษพงษ์ อยู่เย็น (2556, หน้า 18) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์การอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์เดิมขององค์การ เข้าใจวัฒนธรรม และค่านิยมของสมาชิก ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์องค์การเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ และจำเป็นต้องศึกษาสภาพปัจจุบันของสิ่งแวดล้อม แนวโน้มของสิ่งแวดล้อมในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรค ทั้งนี้ การที่ผู้บริหารจะเข้าใจองค์การและสภาพแวดล้อมนั้นจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูล จึงต้องหาข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์มีดังนี้ 1.1) รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 1.2) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน 1.3) กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตเป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคนจะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม 1.4) นำมุมมองผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ 1.5) คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

1.6) ชัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท้าย สร้างพลังจิตใจ มีสารครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ วิยะดา หลวงน้อย (2559, หน้า 35) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดความมุ่งหวังของสถานศึกษาในอนาคตให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานศึกษา อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ โดยผ่านกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกันกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ Braun (1991, p. 1139) กล่าวว่า เมื่อสร้างวิสัยทัศน์แล้วจำเป็นต้องบรรยาย อธิบายและทำให้สมาชิกขององค์การรับรู้ เข้าใจและมองเห็นความเป็นไปได้ ผู้นำจะเก็บไว้เพียงผู้เดียวไม่ได้ ต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือการเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือ การให้สมาชิกองค์การยอมรับวิสัยทัศน์ของตน ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกองค์การเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์นั้น กฤษพงศ์ อยู่เย็น (2556, หน้า 18) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้แล้วจำเป็นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกได้รับรู้ เข้าใจและยอมรับเพื่อเปลี่ยนสภาพ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้น จึงควรให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจที่จะต้องลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเผยแพร่วิสัยทัศน์จึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการปฏิบัติในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 2.1) ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในการพูด การฟัง การเขียน และการแสดงภาษาท่าทางเพื่อให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น 2.2) ทักษะในการทำตนเป็นแบบอย่าง เนื่องจากวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจขององค์การ ผู้บริหารจึงควรแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ซึ่งการทำตนเป็นแบบอย่างนี้ ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ วิยะดา หลวงน้อย (2559, หน้า 37) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นได้อย่างถูกต้อง ได้รับการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ Braun (1991, p. 1139) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความ

ร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิดและความพยายามของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้
 วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นเป็นจริง นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่
 ประารถนา กฤษพงศ์ อยู่เย็น (2556, หน้า 20) กล่าวว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร
 ควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถ ดังนี้ 3.1) ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการ
 ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เนื่องจากเป็นการเปลี่ยน
 วิธีดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรง
 ต้าน และความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะในการบริหารการ
 เปลี่ยนแปลง 3.2) ทักษะในการทำงานกับคน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการรวบรวมพลัง
 ทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ผู้บริหารควรพัฒนาการสื่อสารแบบสองทาง
 ใน 2 ประเด็น คือ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่น 3.3) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ จากการ
 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงควรมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ
 3.4) ทักษะในการมอบหมายงาน ผู้บริหารควรมีทักษะในการมอบหมายงานทั้งนี้เพราะการ
 มอบหมายงานจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีอิสระในการทำงาน
 รู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบมากขึ้น 3.5) ทักษะในการปรับโครงสร้างองค์กร
 เพื่อให้เหมาะสมกับสิ่งที่จะปฏิบัติ วิยะดา หลวงน้อย (2559, หน้า 40) การปฏิบัติตาม
 วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นหลอมลง
 ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการกิจกรรมของสถานศึกษา และเกิดการปฏิบัติจริง
 จนเป็นผลสำเร็จ

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 7) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง
 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาความ
 ทันทสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทาง การพัฒนางานและความสอดคล้องกับ
 นโยบายของสถานศึกษาที่สังกัดที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการ
 ยอมรับแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน

สรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ คือ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการ
 กำหนดทิศทาง มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม มีความทันสมัย
 คิดสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นวิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

2.2 องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์

2.2.1 การมีอุดมการณ์

อุดมการณ์ (Ideology) แปลว่า เรื่องที่สูงที่สุด หมายถึง หลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2556, ออนไลน์) เป็นหลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) เป็นคตินิยม แบบอย่าง แนวโน้มหรือวิธีการคิดของกลุ่มคนซึ่งมีความแกร่งและความยืนนานมากกว่าคตินิยม เป็นลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ เจตคติ และความคิดหลัก มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน จะยึดอุดมการณ์เดียวกัน เป็นสิ่งหรือสภาวะที่มีค่าที่สุด ดีที่สุด น่าพึงปรารถนาที่สุด เป็นจุดหมายปลายทาง กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เป็นเป้าหมายที่น่าพึงบรรลุมากกว่าเป้าหมายอื่น ๆ

อุดมการณ์ จำแนกคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อ 2) เป้าหมายที่ต้องการ และ 3) วิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น อุดมการณ์ คือ จินตนาการที่ถือว่าเป็นมาตรฐานแห่งความดีงามและความจริง ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายแห่งชีวิตอันสูงส่งที่จูงใจ ให้มนุษย์พยายามบรรลุถึงความหมายของการพัฒนาตนเอง อุดมการณ์เป็นเรื่องของความคิดความเชื่อเกี่ยวกับเป้าหมายสูงสุดของชีวิตเป็นแบบแผนแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดีและถูกต้องที่กลุ่มยอมรับ ขณะเดียวกันยังช่วยยึดเหนี่ยวสมาชิกของกลุ่มเข้าไว้ด้วยกัน

กองการศึกษาโรงเรียนกิจการพลเรือน (2563, หน้า 4 – 7) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้บทนิยามคำอุดมการณ์ไว้ว่า อุดมคติอันสูงส่งที่จูงใจมนุษย์ให้พยายามบรรลุถึง และให้บทนิยามคำ อุดมคติว่า จินตนาการที่ถือว่าเป็นมาตรฐานแห่งความดีความงาม และความจริงทางใดทางหนึ่งที่มนุษย์ถือว่าเป็นเป้าหมายแห่งชีวิตตน มีผู้แยกแยะความหมายของอุดมการณ์ไว้ หลายประการ เช่น

ประการแรก ถือว่าอุดมการณ์เป็นความคิดความเชื่อที่มีแบบแผนมิได้ เป็นความคิดที่เลื่อนลอยปราศจากหลักเกณฑ์ ตรงกันข้ามเป็นความคิดความเชื่อที่มีแนวทางแน่นอน มีเหตุมีผล มีจุดหมายปลายทางและมีวัตถุประสงค์ที่มนุษย์พยายามจะดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

ประการที่สอง ความคิดความเชื่อนั้น มีความมุ่งหมายที่จะกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้น รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เห็นว่ายังไม่ถูกต้องสมบูรณ์

ประการที่สาม ความคิดความเชื่อนั้น มีผลทำให้เกิดการเชื่อฟังปฏิบัติตาม ซึ่งหมายถึงการยอมรับว่าสิ่งต่าง ๆ ที่อุดมการณ์กำหนดขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องใช้ได้ หรือมีผลดีสมควรที่จะได้นำไปประยุกต์ใช้ให้บังเกิดผล

ประการที่สี่ ความคิดความเชื่อนั้น กลายเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการเห็นพ้องต้องกันภายในรัฐคือเมื่อมนุษย์ในชุมชนได้ยึดถือสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในอุดมการณ์ใดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้วอุดมการณ์นั้นก็จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลผลักดันให้มนุษย์ได้เห็นพ้องต้องกันในหลักการ ความมุ่งหมาย กระบวนการ รวมทั้งผลของอุดมการณ์นั้น เมื่อนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังในสังคม

ประการสุดท้าย ความคิดความเชื่อนั้น จะทำให้เกิดกลไกในการควบคุมขึ้น ในที่นี้หมายความว่า เมื่อมนุษย์ในชุมชนมีความเชื่อมั่นปฏิบัติตามและมีความเห็นพ้องต้องกันในหลักการและจุดหมายปลายทางของอุดมการณ์นั้นแล้ว เมื่อนำอุดมการณ์มาประยุกต์ใช้กับสภาพอันแท้จริงของชุมชนก็ต้องพยายามดำเนินการให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์แห่งอุดมการณ์นั้น

Roediger (1987, p. 518) แนวทางการกำหนดอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองแนวทางหนึ่ง คือการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับความคิดและความเชื่อเกี่ยวกับชีวิตที่มีคุณภาพที่จะต้องการมีการกำหนดให้สอดคล้องกับปรัชญาทางด้านบุคคลก่อน เพราะปรัชญาบุคคลเป็นความเชื่อพื้นฐาน แนวความคิด หลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของแต่ละองค์การยึดถือในการดำเนินงานหรือปฏิบัติการต่อบุคคลที่ทำงาน อุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองนำมาซึ่งความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายนั้น จุดเริ่มต้น คือการมอง “ตน” การมองตนตามแนวคิดนี้คือการมองตามลักษณะต่อไปนี้ 1) การมองตนที่นำความมีค่าผูกติดในระดับสูง 2) การมองตนที่นำความมีค่ามาผูกติดในระดับต่ำ จากแนวความคิดข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการกำหนดอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองเป็นความรู้ความคิดที่ชี้แนะจุดหมายของการดำรงชีวิต แสดงหลักการปฏิบัติตนในสถานการณ์ต่าง ๆ ในชีวิต เป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลได้รับอิทธิพลจากความเชื่อและความรู้สึกที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคล อุดมการณ์เป็นความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกที่ฝังลึกในจิตใจของบุคคล อุดมการณ์ที่บุคคลยึดถือจะมีอิทธิพล

ค่อนข้างรุนแรง และมีความยั่งยืนต่อเนื่อง ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมในการดำรงชีวิตไปในแนวทางที่เขายึดถือเป็นอุดมการณ์บุคคลที่ปราศจากอุดมการณ์ จะเป็นบุคคลอีกประเภทหนึ่งที่ดำรงชีวิตอย่างไม่มีจุดหมาย อาจส่งผลถึงการเป็นคนไม่มีอนาคต เพราะไม่มีความคาดหวังใด ๆ ในชีวิต ไม่มีหลักการและวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม ใช้ชีวิตเลื่อนลอยไปตามยถากรรม ไม่สามารถทำตนให้มีคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสังคม

วิธีการที่จะให้บรรลุถึงความสำเร็จ มีดังนี้

- 1) ยึดมั่นในอุดมการณ์ คือ มีความตั้งใจมั่น มุ่งต่อความสำเร็จที่เลือกไว้
- 2) งดเว้นอบายมุข หรือทางแห่งความเสื่อมทุกประการ
- 3) รักษาสุขภาพ พลานามัยให้สมบูรณ์
- 4) รู้จักสังเกต และจดจำสิ่งแวดล้อม เหตุการณ์ และตัวอย่างต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของตน

- 5) ศึกษาค้นคว้า อยู่เสมอให้มีความรอบรู้ในกิจการของตน
- 6) ปรับปรุงบุคลิกภาพ กิริยามารยาท ตลอดจนการพูดให้เหมาะสม
- 7) สร้างคุณธรรมต่าง ๆ ให้มีขึ้นในตน เช่น ความ پاکเพียร ความอดทนความซื่อสัตย์ ความไม่ประมาท ความเสียสละ และความมีอารมณ์ขัน
- 8) ฝึกกำลังใจให้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่ท้อถอย ไม่หวาดกลัว มีขวัญ สามารถต่อสู้ฝ่าฟันกับอุปสรรคที่เผชิญหน้า
- 9) มีหลักยุทธวิธี หรือศิลปะในการทำงาน หาวิธีทำงานที่ดีกว่าเดิม
- 10) ฝึกจิตให้เข้มแข็ง ให้เป็นสมาธิ จินรวมพลังจิตสูง และมีความเจียบแหลมแห่งความคิด

อุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองเพื่อทำให้ตนเองประสบความสำเร็จว่า

“ความสำเร็จ” นั้น บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิตที่นำเคารพนับถือจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. มีความสุข 4 ประการ คือ ความสุขอันชอบธรรมที่ควรเรียกว่า “สุขของศฤง์ 4” คือ อตติสุข โภคสุข อนนสุข และอนวัชชสุข
2. กำกับชีวิตด้วยธรรม 4 คือ การปฏิบัติตามหลักธรรมสำหรับการครองชีวิตของศฤง์ เรียกว่า “ฆราวาสธรรม 4” คือ สัจจะ ทมะ ขันติ และ จาคะ

3. รับผิดชอบชีวิตที่เกี่ยวข้อง คือ ความสัมพันธ์ที่ดีงาม อบอุ่นเป็นสุข คือ งดงามด้วยศรัทธา ศิล สุตตะ จาคะ ปัญญา ครอบตนเป็นพลเมืองที่ดี นำครอบครัวไปสู่ความสงบสุขเป็นพลเมืองที่ดี

4. การดำรงชีวิตด้วยการยึดหลักที่เรียกว่า “สังคหวัตถุ 4” คือ ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และ สมานัตตา

5. เผชิญกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างมีคุณค่า ลดรายการที่ไม่จำเป็น ลดค่าใช้จ่ายในเรื่องอำนวยความสะดวก ลดความถี่ในการใช้จ่ายสินค้าอุปโภคใช้ของต่าง ๆ อย่างทะนุถนอม ลดปริมาณสินค้าที่ไม่จำเป็น

6. เน้นคุณภาพมากกว่าความเคยชิน

7. มีความอดออมอดกลั่น

การกำหนดอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองที่ดีมีความเหมาะสมจะนำไปสู่แนวทางการสร้างความสุขกับการทำงานของบุคคลในแต่ละองค์การให้มีประสิทธิภาพ บุคคลจึงควรหาแนวทางในการส่งเสริมอุดมการณ์พัฒนาตนเอง ดังต่อไปนี้

- 1) หาจุดดีของงาน 2) หาจุดดีของเพื่อนร่วมงาน 3) แสวงหาความรู้ความชำนาญ
- 4) ทำงานที่ไม่เป็นโทษ 5) เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา 6) มีอิทธิบาท 4 ในการทำงาน 7) เชื่อมซี 10 ประการ 8) เสริมสร้างจิตให้พึงประสงค์ 9) หลักธรรมรัฐในการทำงาน 10) จงทำงานด้วยความราบรื่น 11) แบ่งเวลาให้เป็น 12) อย่านึกถึงความสมบูรณ์ของงาน ให้นึกถึงความสำเร็จของงาน 13) เรียนรู้การผ่อนคลาย และ 14) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

การส่งเสริมอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตนเองควรทำความเข้าใจกับสิ่งสำคัญ ดังนี้ 1) การกระทำในเชิงบวก 2) สะสมข้อมูล และ 3) พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

แนวการส่งเสริมให้บุคคลกำหนดอุดมการณ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองและองค์การ มีดังนี้

1. ศึกษาปรัชญาและอุดมการณ์ของบุคลากรในองค์การด้วยวิธีต่าง ๆ
2. ประเมินพฤติกรรมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ด้วยวิธีการสังเกต หรือ วิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน
3. จัดกิจกรรมเริ่มสร้างอุดมการณ์ที่พึงปรารถนา
4. เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน

5. ติดตามการประเมินผลการพัฒนาอุดมการณ์

6. จัดให้มีการเสริมแรง

Bass and Avolio (1990, p. 207) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ มีคุณลักษณะ 10 ประการ

1. เป็นนักวิสัยทัศน์ โดยการเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ในอนาคตของ
องค์กรให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดมุ่งหมาย

2. เป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ มีการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมี
ชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปมัยเปรียบเทียบกับให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตาม หันมาให้
ความร่วมมือปฏิบัติตาม

3. มีความสามารถในการคลี่คลายผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยการ
แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ ถื่อคุณธรรม ยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรี
ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4. มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถ
ของตนเองโดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็น โครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำเสร็จก็จะแสดง
ความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้น ก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับ
ให้ทำต่อไป

5. มีการแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ทำตน
เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
และมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่นด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้
อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและ
ความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. มีคุณลักษณะชื่นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือ
การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญ
ในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง

8. มีการใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อสร้าง
ความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษ และจากความสำเร็จ
ในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็น
ผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. มีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญ และเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้อิทธิพล สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร หรือของสังคมได้อย่างเหมาะสมโดย สามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. เป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนเองน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการคือ มีความมั่นใจ ในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติดำเนินงานของตนเอง ธรรมชาติของตน

สรุปได้ว่า การมีอุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ความศรัทธาของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ มีความเฉลียวฉลาด ประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ส่วนรวม เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นผู้นำที่น่ายกย่องเคารพนับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ทำให้ผู้อื่นเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมี อุดมการณ์ ได้ดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้
- 2) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ
- 3) มีความเฉลียวฉลาด ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ ส่วนรวม
- 4) เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำสิ่ง ใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทาย
- 5) เป็นผู้นำที่น่ายกย่องเคารพนับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

2.2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง

ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์การด้วย (ไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2557, หน้า 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อิศราวดี ชำนาญกิจ, 2565, ออนไลน์) ขั้นตอนของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ กำหนดจุดประสงค์ กำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์และการกำหนดกลยุทธ์ แล้วบริหารให้เหมาะสม (Thompson & Strickland, 2003, p. 2) การตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว (Wheelan & Hunger, 2006, p. 3) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ (David, 2009, pp. 12 – 15) การดำเนินงาน ตัดสินใจและดำเนินการที่ทำให้เกิดการจัดทำแผนกลยุทธ์และดำเนินการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Pearce & Robison, 2009, p. 3)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เนื่องจากองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จึงส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องมีวิธีการบริหารงานอย่างมีชั้นเชิงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะเป็น มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.1.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี 1) มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน 2) มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ 3) เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในสถานศึกษามุ่งศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศ 4) เป็นข้อความเชิงบวก ปลูกเร้า และดึงดูดใจ 5) สมาชิกทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด 6) คำนึงถึงผู้เรียนเป็นประการสำคัญ 7) มีความสอดคล้องกับค่านิยมของสถานศึกษา 8) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

1.1.2 ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์ 1) ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 2) องค์กรความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา 3) ความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ที่ปราศจากการยึดติดรูปแบบและวิธีการเดิม ๆ 4) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษา 5) การผสมผสานจินตนาการและดุลพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ 6) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการคิดแบบเชิงระบบ 7) เป็นการกำหนดทางเลือกของสถานศึกษาในการเดินไปสู่อนาคตที่จะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ 8) เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

1.1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

1) เป็นการกำหนดขนาดของสถานศึกษาที่ทุกคนศรัทธา 2) เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ ไม่หลงไหลไปกับความสำเร็จในอดีต 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยมีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

1.2 พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้าง ๆ ที่สถานศึกษาต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดพันธกิจมีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.2.1 ข้อความพันธกิจ จะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ จะอธิบายถึงค่านิยม และลำดับความสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษาบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตของสถานศึกษา โดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

1.2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน 1) เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางของสถานศึกษา 2) เพื่อเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากร 3) เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงงบประมาณ เวลา และตัวชี้วัดที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้

1.2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ 1) อะไรคือเป้าหมายหลักของสถานศึกษา 2) ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ของสถานศึกษาคืออะไร 3) ผลผลิตที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

1.2.4 ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจ มีดังนี้

1) ใครคือลูกค้าขององค์การ 2) ผลผลิตที่สำคัญขององค์การคืออะไร 3) องค์การมีการแข่งขันในตลาดใด 4) เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานขององค์การคืออะไร 5) องค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต

1.3 เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์การต้องการบรรลุถึง

1.3.1 ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี มีดังนี้ 1) ขยายหลักการสาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ระบุกลุ่มเป้าหมายที่องค์การจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ 3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย 4) ต้องเป็นรูปธรรม สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน 5) ต้องเป็นไปได้ด้วยทรัพยากร และบุคลากรที่มีอยู่จริง 6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กัน 7) มีความเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ

1.4 เป้าหมาย หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ลักษณะของเป้าหมายที่ดีมีดังนี้ 1) สามารถวัดผลได้ในแง่ปริมาณ คุณภาพ เวลา กลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน 2) เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล และลดความขัดแย้ง 3) เฉพาะเจาะจง ชัดเจน 4) ตกลงร่วมกัน 5) สมเหตุสมผล 6) กำหนดเวลาชัดเจน

1.5 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการให้บรรลุตั้งแต่ระยะสั้นจนถึงระยะยาวที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การต้องการประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อใด (When) วัตถุประสงค์ที่ดีควรระบุไว้ในรูปของปริมาณ หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้

1.6 นโยบาย หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมาย และเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม คำถามที่สำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์การมีดังนี้ 1) องค์การปัจจุบันอยู่ที่ไหน 2) องค์การต้องการไปที่ไหน 3) องค์การจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร

2. การวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะมี 3 ขั้นตอน ได้แก่

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป หลักนิยมทั่ว ๆ ไปจะวิเคราะห์ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การเมือง 2) เศรษฐกิจ 3) สังคมและวัฒนธรรม 4) เทคโนโลยี

2.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ความต้องการของผู้ปกครอง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ นโยบายของหน่วยงานที่สูงกว่า แนวโน้มการได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น

2.1.3 การสังเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ โดยมีการดำเนินการ 6 ชั้นเป็นน้ำหนักคะแนนรวมของโอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะนำไปทำตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก TOWS Matrix

2.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในขององค์การแล้วประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์กระบวนการหลัก Input Process Output 2) การกำหนดกลยุทธ์ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) ต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) ต้องมีความสอดคล้องกัน 4) ต้องมีความยืดหยุ่น 5) ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย 6) ต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน และ 3) การทบทวนวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และเป้าประสงค์ เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3.1 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์การมีระบบการจัดการที่ดี และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ

3.2 งานสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า “มีงานอะไรในความคิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ” โดยผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างชัดเจน และจูงใจให้ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างปฏิสัมพันธ์ 2) การบริหารทรัพยากร 3) การกำกับดูแล และ 4) การจัดองค์การ

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

4.1 การควบคุมกลยุทธ์ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอ 2) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง 3) ได้รับความทันเวลา ซึ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้ 1) กำหนดสิ่งที่จะวัด 2) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) วัดการปฏิบัติงานจริง 4) เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน 5) ปฏิบัติการแก้ไข

4.2 การประเมินผลกลยุทธ์ ต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การหรือไม่

4.2.1 การวัดผลผลิต การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ 2) คุณภาพของผลผลิต 3) เวลาที่ดำเนินการ และ 4) งบประมาณที่ใช้

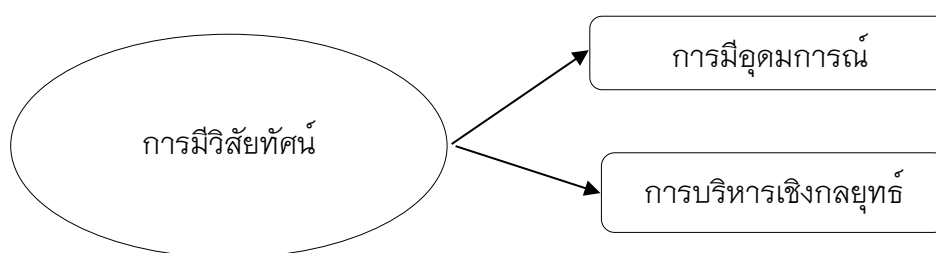
4.2.2 การวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานหรือผลผลิต

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีการกำหนด

กลยุทธ์สถานศึกษาตามบริบท และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียนเป็นหลัก มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และมีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ อย่างสม่ำเสมอ

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

- 1) มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ มีการ SWOT Analysis ร่วมกับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน
 - 2) มีการกำหนดกลยุทธ์ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาตามบริบท และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียนเป็นหลัก
 - 3) มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูล สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ระดมความคิดของทุกฝ่าย และทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้
 - 4) มีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารได้ติดตาม ตรวจสอบกิจกรรม และผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- สรุปว่า การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การมีอุดมการณ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์

3. การเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.1 ความหมายของการเป็นผู้นำทางวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (วิเชียร ทองคลี, 2560, หน้า 17) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบไว้ว่า ต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน สร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง (บุญพา พรหมณะ, 2559, หน้า 30) เพราะการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นการชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุนและโน้มน้าว จูงใจในการพัฒนางานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจของสถานศึกษา การพัฒนาการเรียนรู้ การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (อัศนีย์ สุกิจใจ, 2560, หน้า 42) เป็นการกระทำหน้าที่ตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ในการชี้แนะหรือโน้มน้าวจูงใจข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจและเกิดความตระหนักในการรวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนางานวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ (เกตุสุตา กิ่งการจร, 2560, หน้า 34) ส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ (วิศวะ ผลทอง, 2562, หน้า 17) การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร (ฐิตาพร ตันเจริญรัตน์, 2563, หน้า 25) การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำและการบริหาร โดยการนำความรู้ ทักษะต่าง ๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุน รวมทั้งสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่น่าพอใจ (พัชราภรณ์ จันทพล, 2559, หน้า 26) ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูริย์, 2564, หน้า 42) ใช้ศิลปะและความสามารถในการจูงใจและ

มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาวิชาชีพและงานวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ หลักสูตร และคุณภาพผู้เรียน

อัปดุลรอห์มัน มะมิง (2564, หน้า 36) ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างครูและนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและการสอนของครู ใช้การแลกเปลี่ยนความรู้มีความหลากหลายในรูปแบบการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนา บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม การมีส่วนร่วมของครูและนักเรียน และความสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและหวังประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก

Blasé & Blasé (2000, p. 131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การบูรณาการงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร (Girvin, 2001, p. 1) ผู้บริหารถือเป็นแกนกลางในฐานะที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้จัดระเบียบองค์การ ผู้นำและผู้ประเมิน เพื่อเป็นการรับประกันความก้าวหน้าทางวิชาการของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้สูงขึ้น (McEwan, 2003, p. 6) ถือเป็นภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย ครูผู้สอน ผู้เรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ศิลปะในการสร้างความร่วมมือกับ คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน และเครือข่ายผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบท

3.2 องค์ประกอบของผู้นำทางวิชาการ

สมจิตร์ เจริญกร (2561, หน้า 4) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 5 ประการ คือ 1) มีวิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) มีการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนาวิชาการ และ 5) มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ตลอดเวลา

Hallinger & Murphy (1985, pp. 221 – 224) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา และการสื่อสารเป้าหมายของสถานศึกษา

2) การบริหารจัดการด้านการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การนิเทศและการประเมินผลการสอนของครู การประสานงานการใช้หลักสูตร และการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน

3) การเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การควบคุมการใช้เวลาในการสอน การดูแลเอาใจใส่ครู และผู้เรียน อย่างใกล้ชิด การจัดสิ่งจูงใจให้กับครู การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้

Ubben & Hughes (1987, pp. 97 – 99) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ 7 ด้าน คือ การทำงานตามเวลาที่กำหนด การจัดบรรยากาศที่ดีของสถานศึกษา การมุ่งเน้นด้านวิชาการ การคาดหวังต่อครูและผลการปฏิบัติงานของครู การทำงานด้านหลักสูตร การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการประเมินผล และการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน

Glickman (2007, p. 47) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านองค์ความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล การสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา การพัฒนาทางการบริหาร บททฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร

2) ด้านภาระหน้าที่ เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับความรู้มี คือ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ และการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

3) ด้านทักษะจำเป็น เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลจำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคล ทักษะการนิเทศ ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน ทักษะการกำหนดเป้าหมาย หรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต ทักษะการวิจัยและประเมินผล

มาตรฐานพฤติกรรมของภาวะผู้นำทางวิชาการ สมาคมผู้นำ
สถานศึกษา มลรัฐในสหรัฐอเมริกา (พระมหาพิทยา จันทรวงศ์, 2557, หน้า 77 – 81)
ได้นำเสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้เรียนทุกคน
ประกอบด้วย 6 มาตรฐาน ดังนี้

- 1) อำนวยความสะดวก การพัฒนา การสื่อสาร การปฏิบัติและ
การดูแลวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ที่ไว้ร่วมกันและการสนับสนุนจากชุมชน
- 2) การสนับสนุน การบำรุงและรักษาวัฒนธรรมสถานศึกษาและ
การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และการเจริญเติบโตของบุคลากรอย่างมืออาชีพ
- 3) การสร้างความมั่นใจ การจัดองค์การ การดำเนินงานและ
การให้ทรัพยากรที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ มีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิภาพ
- 4) การร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกในชุมชน ตอบสนองความ
สนใจของชุมชนที่มีความหลากหลายและตอบสนองความต้องการและการระดมทรัพยากร
ของชุมชน
- 5) ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม และมีจริยธรรม
- 6) การทำความเข้าใจ การตอบสนอง และการมีอิทธิพลต่อบริบท
ใหญ่ทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจกฎหมาย และวัฒนธรรม

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ
การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 มาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง
แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) การบริหารงาน
วิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่าง คือ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้
ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการ
เรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนา
กระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มี
แหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
ภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์การอื่น
14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร การ หน่วยงานสถาน

ประกอบกร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.2.1 การพัฒนาหลักสูตร

ภาวนี อารงเลิศฤทธิ์ (2555, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและพร้อมที่จะส่งเสริมและสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมของครูผู้สอนและชุมชน การส่งเสริมสนับสนุนและใช้หลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรและการกำกับติดตามและการประเมินผลการใช้หลักสูตร

ภูษิต บัวสวัสดิ์ (2560, หน้า 11) กล่าวว่าความหมายของการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชาการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ที่วางไว้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554, หน้า 99) ได้กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรว่าต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความเป็นระบบและเป็นวงจรที่มีความสัมพันธ์กัน ระบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร ประกอบด้วย ระบบการร่างหลักสูตร ระบบการใช้หลักสูตรและระบบ การประเมินหลักสูตรโดยแต่ละระบบมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ระบบการพัฒนาหลักสูตร 2) ระบบการใช้หลักสูตร 3) ระบบการประเมินหลักสูตร 4) ระบบการพัฒนาหลักสูตร

จรรณี เก้าเอี้ยน (2557, หน้า 160) กล่าวถึง องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรว่า มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 3) การกำหนดเนื้อหาและประสบการณ์การเรียนรู้ 4) การนำหลักสูตรไปใช้ 5) การประเมินผลหลักสูตร และ 6) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการศึกษาสภาพ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ความต้องการของชุมชน วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง แล้วนำไปร่างหลักสูตรให้เหมาะกับบริบท และความต้องการของชุมชนผู้เรียน มีการตรวจสอบคุณภาพ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

เพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม นำหลักสูตรไปใช้ พร้อมทั้งประเมินหลักสูตรก่อน ระหว่างและหลังการใช้หลักสูตร

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาหลักสูตร ได้ดังนี้

- 1) มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาสภาพและความต้องการของชุมชน วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา และวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง
- 2) มีการร่างหลักสูตร คือ กำหนดจุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรม สื่อต่าง ๆ และการวัดผลประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) มีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด ตรวจสอบโดยคณะทำงานร่างหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน
- 4) มีการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง หลาย ๆ ฝ่าย และที่สำคัญที่สุดคือครูผู้สอน
- 5) มีการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งมี 3 ระยะหลัก ๆ คือ การประเมินหลักสูตรก่อนนำไปใช้ การประเมินระหว่างการใช้หลักสูตร และการประเมินหลังการใช้หลักสูตร

3.2.2 การสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้

อรนุช มั่งมีสุขศิริ (ม.ป.ป., หน้า 17) วัตกรรมการจัดการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยทำให้ครูสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้ผู้เรียนได้เผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ มีความรู้ ได้คิด ได้ปฏิบัติงาน เกิดทักษะ และคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ให้สามารถบูรณาการความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาในชีวิตจริง ซึ่งนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้สำหรับครูควรเป็นนวัตกรรมสำเร็จรูป สะดวกและง่ายต่อการนำไปใช้ ได้ประโยชน์โดยไม่กระทบบริบทการจัดการเรียนรู้ที่มีอยู่เดิม

จิราวรรณ วุฒิสวัสดิ์ (2557, หน้า 41) ได้ให้ความหมายนวัตกรรมการ หมายถึง การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้นและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตลอดจน

หน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ นวัตกรรมไม่ใช้การจัดหรือล้มน้ำเงินแก่ให้หมดไปแต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562, ออนไลน์) ให้ความหมาย นวัตกรรม หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิดหรือหลักการต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นหรือสภาพปัญหาในบริบทหนึ่ง ๆ ผ่านกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ จนได้ผลงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา พัฒนางานหรือนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวันได้จริง ซึ่งผลงานดังกล่าว ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในบริบทใดบริบทหนึ่ง โดยยังไม่ได้ใช้อย่างเป็นปกติในบริบทนั้น ๆ

สมพงษ์ เกษานุช และคณะ (2563, หน้า 27) นวัตกรรม หมายถึง การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิมมีประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

สมพงษ์ เกษานุช และคณะ (2563, หน้า 31) สื่อนวัตกรรม หมายถึง การสร้างสื่อรูปแบบใหม่หรือพัฒนาสื่อรูปแบบเดิมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์อย่างใหม่ของผู้สร้างสื่อที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในมิติต่าง ๆ

วรารพร บุญมี (2564, หน้า 378) สื่อการเรียนรู้ หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยเป็นสื่อกลางให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน โดยสื่อการเรียนรู้ อาจอยู่ในรูปแบบวัสดุ อุปกรณ์ วิธีการ รวมไปถึงแหล่งเรียนรู้ ซึ่งช่วยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ไปยังผู้เรียน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมตามที่ต้องการ ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้

ฉิรดา เวชญาลักษณ์ (2565, หน้า 1762) สื่อ นวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการพัฒนาทักษะของผู้เรียน สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะ หรือแก้ปัญหาของผู้เรียนได้ ผู้สอนควรมีทักษะความรู้ ในการสร้างสื่อ นวัตกรรม และเป็นบทบาทหน้าที่ของครูผู้สอนในการออกแบบการเรียนรู้โดยใช้สื่อ นวัตกรรมเป็นสื่อกลางที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ชัดเจน เน้นการลงมือปฏิบัติจริง กระตุ้นให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 หรือพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการกำหนดปฏิทินงานวิชาการที่ชัดเจน จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา สนับสนุนให้ครูนำสื่อ และนวัตกรรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ ได้ดังนี้

- 1) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเลือกใช้สื่อวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม หลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้และความแตกต่างของผู้เรียน
- 2) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดหา จัดทำ พัฒนาหรือปรับปรุงสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ ด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสื่อ วัตกรรมการเรียนรู้และสามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมเป็นนวัตกรรมได้
- 3) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้
- 4) มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพของสื่อ วัตกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

วารุณี งามยพาลา (2556, หน้า 13) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการส่งเสริม ชี้แนะให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความตระหนักในการแสวงหาความรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาวิธีการสร้างสรรค์ พัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ สามารถคิดและแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สนับสนุนให้กำลังใจให้เกิดแรงจูงใจ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและหาเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาร่วมกัน จนสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

วาทิต มีสนุ่น (2556, หน้า 113) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการคิด

วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐานอย่างเป็นระบบ ร่วมกันส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดโอกาสในการเรียนรู้ แบ่งได้ 2 องค์ประกอบย่อย คือ การตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข และการคิดสร้างสรรค์

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 12 – 13) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มากกว่าใช้จิตสำนึก และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการอภิปรายการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 8) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักในปัญหาสถานการณ์ใหม่ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และกระตุ้นจิตใจ สนับสนุน ส่งเสริม เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดริเริ่ม ค้นหาวิธีการใหม่ในการเผชิญสถานการณ์และปัญหา

อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558, หน้า 7) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้น ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้ครูได้แสดงแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ เมื่อเผชิญกับ

สถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ

ดังนั้นจึงสรุปเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้ดังนี้

- 1) มีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้ครูได้แสดงแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา แม้มีปัญหาอุปสรรคมากมาย
- 2) มีการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถให้ครูได้ใช้ความพยายามในการแก้ไขปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ
- 3) มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหาให้มีการให้กำลังใจผู้เรียนให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ

3.2.4 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงาน ก.พ. (2552, ออนไลน์) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ศักดิ์ดา แดงเถิน (2555, หน้า 51) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิตและผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีตัวบ่งชี้วัดการดำเนินงานเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน

ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ (2555, หน้า 49) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การและตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้องด้วย

บรรลู่ ชินน้ำพอง (2555, หน้า 37) กล่าวว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในการวางแผนพัฒนาการศึกษา การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบ สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจและเป้าหมายของโรงเรียน ความมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผล

วราภรณ์ สกุลวิวรรณ์ (2558, หน้า 15) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารที่ใช้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การและตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ

จตุรพล แสนศิลา (2564, หน้า 7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ การพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นลักษณะที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในการบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้อย่างเป็นระบบและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 6) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานคุณภาพของงานถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมทางเลือกใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพงานการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพต่อเนื่อง ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์โดยมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานของสถานศึกษา มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

สรุปได้ว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ ตามมาตรฐาน เป้าหมาย การติดตามประเมินผลงานตนเอง มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่

พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก กล้าตัดสินใจ มีความตั้งใจ
ขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างได้

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมุ่งผลสัมฤทธิ์
ได้ดังนี้

- 1) แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง เสร็จตาม
กำหนดเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นแบบอย่างได้
- 2) มีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย ติดตามประเมินผลงาน
ตนเอง มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- 3) สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้นมีคุณภาพ
ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- 4) กำหนดเป้าหมาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานที่ท้าทาย
และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- 5) กล้าตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน
และดำเนินการเพื่อให้ผู้เรียนได้ประโยชน์สูงสุด
- 6) บริหารจัดการเวลาและบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์
สูงสุดต่อภารกิจของสถานศึกษาตามที่วางแผนไว้
- 7) มีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีการ
ปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ผลงานตาม
เป้าหมายและมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้

3.2.5 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

นันทน์ภัส ไซรัมย์ (2555, หน้า 9) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา
หมายถึง กระบวนการในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องทุกคนโดยมีการวางแผนแนะนำ กระตุ้น หาแนวทางปรับปรุงร่วมกันจัดการศึกษา
ให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุดและส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

วารุณีย์ วงศ์สีชา (2557, หน้า 1) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา
หมายถึง กระบวนการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครูให้บรรลุผลตาม
ขอมุ่งหมายของการศึกษาและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กลุ่มนิเทศ ติดตาม ประเมินผล (2563, หน้า 6) การนิเทศ
การศึกษา หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา การปรับปรุง

และพัฒนาศึกษาการเรียนการสอนโดยการช่วยเหลือ แนะนำ วางแผนปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาศึกษาการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อพัฒนาศึกษาเรียนรู้ของผู้เรียนใหม่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

อัปดุลรอหมัน มะมิง (2564, หน้า 52) การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารที่มุ่งให้คำแนะนำและความช่วยเหลือครูผู้สอน ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการเรียนการสอน มีการประชุมร่วมกับคณะครูเพื่อกำหนด ตราสารการนิเทศร่วมกัน มีการจัดตารางนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ให้คำแนะนำ และช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศโดยเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการณ์สอนเพื่อพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน ให้คำปรึกษา ทุ่มเวลาให้การนิเทศการสอนของครู เพื่อพัฒนาและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูหลังจากทำการนิเทศและประเมินการจัดการเรียนรู้

Glickman (2004, p. 7) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินผลการเรียนการสอน

การติดตาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผน ที่มีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น จุดเน้นที่สำคัญของการติดตาม คือ การปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของโครงการ การติดตาม จะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้

การประเมินผล เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ การประเมินผลจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะที่ดำเนินงานในช่วงระยะต่าง ๆ และเมื่อโครงการดำเนินงานเสร็จแล้ว หรือ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ

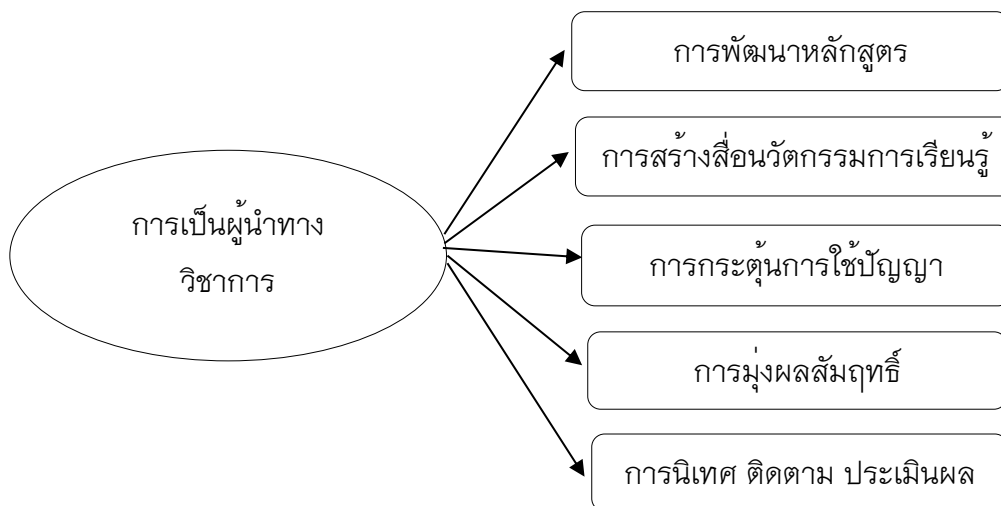
สรุปได้ว่า การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนด วางแผนการนิเทศที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง มีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนา ติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ตีค่าผลว่าอยู่ระดับใด

รวบรวม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ จัดทำเกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ เครื่องมือ วิธีการ
ตรวจสอบ วิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา และประเมินตนเองเพื่อกำหนดแนวทางในการ
ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานต่อไปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจึงสรุปเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการนิเทศ
ติดตาม ประเมินผล ได้ดังนี้

- 1) มีโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา (นิเทศการสอน) มีความ
สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ
- 2) มีการดำเนินโครงการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้หลักการ
มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง
- 3) มีการเลือกใช้วิธีนิเทศภายในที่สอดคล้องกับความแตกต่าง
ระหว่างบุคคล
- 4) มีการเลือกใช้วิธีพัฒนาครูได้เหมาะสม ครอบคลุมภารกิจ
สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
- 5) มีการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือประเมินผลการนิเทศ
ที่หลากหลายสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
- 6) มีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเพื่อให้
การบริหารและการจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ทุกภาค
ส่วนมีความพึงพอใจ
- 7) มีการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน
รวมทั้งปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางแก้ไขโดยยึด
การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
- 8) มีการตีค่าผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
ว่าอยู่ระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 9) รวบรวม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ตามสภาพปัญหา ความ
ต้องการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำเกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ
เครื่องมือ วิธีการ การตรวจสอบ และประเมินตนเอง
- 10) สรุป อภิปรายผลการดำเนินงานนิเทศ ติดตาม และ
ประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา เพื่อกำหนด
แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานต่อไป

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบย่อยการเป็นผู้นำทางวิชาการ

4. การสร้างแรงจูงใจ

4.1 ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ สิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับเป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ โดยมีกระบวนการเกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการและเป้าหมายเพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

วารุณี งามยพาลา (2556, หน้า 13) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจโดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย เห็นอกเห็นใจ ประสานความร่วมมือ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนางานขององค์กร

วาทิต มีสนุ่น (2556, หน้า 112) การสร้างแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการโน้มน้าวจูงใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลากรเกิดความ

สนใจ อยากรู้อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม เชื่อมมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่า และให้ความสำคัญต่อองค์การ จากพฤติกรรมดังกล่าวสามารถจำแนกองค์ประกอบของ ด้านการสร้างแรงจูงใจได้จำนวน 3 องค์ประกอบย่อย คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจ การยอมรับในวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 11 - 12) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจให้เกียรติและให้การยอมรับต่อคณะครู ส่งเสริมสนับสนุน ความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู ให้โอกาสในการฝึกอบรม ฝึกฝนความชำนาญหรือ ศึกษาดูงานสม่ำเสมอผู้บริหารมอบหมายงานให้คณะครูปฏิบัติงานด้วยความอิสระ มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและเป็นไปได้ให้คณะครูได้ปฏิบัติ กระตุ้นและ ส่งเสริมให้คณะครูมีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ กระตุ้นให้คณะครูกำหนดเป้าหมายหรือ ทิศทางการทำงานที่ชัดเจน กล่าววยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่มีผลงาน ดีเด่น แนะนำการทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิ์ผล แสดงให้เห็นประโยชน์ของ วิสัยทัศน์ มีการใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับแต่ละคน สร้างค่านิยมในหน่วยงานว่า ผู้ร่วมงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน พุดให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ร่วมงานเสมอ มีการชี้แนะและจูงใจผู้กพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจรวม

สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557, หน้า 10) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ผู้มีพฤติกรรมในทิศทางที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ตามทำงานอย่างมีความหมายและท้าทาย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับ ความจริงใจและการมองโลกในแง่ดี เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อสารความคาดหวังอย่างชัดเจนเพื่อให้มีทิศทางในการทำงาน มุ่งมั่นสู่เป้าหมายและ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 8) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้น จูงใจ ผลักดัน ท้าทายให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ทำงานได้ดีกว่าเดิม และทำงานอย่างกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

อัมพร อานุกาภาพแสนยากร (2558, หน้า 6) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานในทางที่จูงใจให้ผู้ร่วมงาน

อุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ได้แก่ 1) การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์
2) การสร้างความเชื่อมั่น และ 3) การจัดการทำงาน

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ทัฬหนิธิศ ปิ่นภาคพุลลดา (2560, หน้า 6) การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การสร้างความเชื่อมั่น และการมีเป้าหมาย เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงการมีความเชื่อมั่น สามารถจูงใจบุคลากรให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงาน

Gill Roger (2006, Online) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของอนาคต วางเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยการจูงใจและแนะนำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์เป้าหมายและผลงานนั้น สร้างแรงบันดาลใจและให้โอกาสแก่ผู้ตามในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และให้โอกาสในการทำงานแก่ผู้ตาม

Bass & Riggio (2006, p. 22) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ผู้นำประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก แสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

Covey (2007, Online) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคตอย่างชัดเจน

Wagner (2009, Online) การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนสามารถพูดแนะนำและโน้มน้าวให้แก่ผู้ตาม ได้มองเห็นคุณค่า เกิดความกระตือรือร้น สามารถแนะนำผู้ตามให้นำหลักธรรม มาประยุกต์ ใช้เพื่อสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ทักษะของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการชักจูง การโน้มน้าว การเสริมแรง การสร้างขวัญกำลังใจให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ มุมานะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

4.2 องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ

4.2.1 การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว

อรวรรณ ปิลาพันธ์โหวาท (2552, หน้า 4) การโน้มน้าวใจ หมายถึง การสื่อสารของมนุษย์ที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยการเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยมหรือทัศนคติ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากนักขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากขึ้นเพียงใด

สัมมา รชนีธย์ (2556, หน้า 133) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของ บุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยได้รับรางวัล เป็นผลตอบแทนการกระทำนั้น ๆ เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าที่มากกระตุ้น หากบุคคลมีเจตคติ ที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน

สมชาติ กิจยรรยง (2557, หน้า 18) การจูงใจ หมายถึง สภาวะที่ อินทรีย์ถูกกระตุ้นหรือผลักดันโดยแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่หวังไว้

สมหมาย โอภาณี (2558, หน้า 34 – 37) กล่าวว่า การสร้าง แรงจูงใจภายใน หมายถึง สิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้าที่ทำให้คนมีพลังในการใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่และแสวงหาความรู้ใหม่ในการทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุข กับการทำงานเพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ภูมิภัทร สุวรรณศรี (2560, หน้า 23) แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้หลังจากภายในจิตใจของบุคคล มีความต้องการจะกระทำหรือปฏิบัติ สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 7) การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด และเขียนในโอกาสต่าง ๆ ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อ เทคโนโลยี ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายของการสื่อสาร โดยผู้ส่งและผู้รับจะต้องนำข่าวสารสื่อสารติดต่อกัน ให้เกิดผล สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และให้เข้าใจตรงกันเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับ เป้าหมายที่ตั้งไว้เกิดความเข้าใจตรงกันในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว หมายถึง ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีการสนับสนุนให้ครูมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และได้เลื่อนวิทยฐานะ ที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจในโอกาสอันควรสนับสนุนให้ครูทำงานที่ท้าทาย ความสามารถ และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเห็นว่าเขาเป็นส่วนสำคัญในการทำงานให้สำเร็จ

สรุปเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการสร้างแรงจูงใจและ โน้มน้าว ได้ดังนี้

- 1) มอบอำนาจครูให้สามารถตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารให้คำแนะนำ และเป็นທີ່ปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และ ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการดึงความสามารถของแต่ละคนออกมา และนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับให้กับเพื่อนครูด้วยตนเอง
- 3) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารวมการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูน และพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 4) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถ และความถนัด และมีการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้
- 5) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับสวัสดิการต่าง ๆ มีการปรับ ตำแหน่งวิทยฐานะ ส่งเสริมการทำผลงานวิชาการ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนควร พิจารณาด้วยความยุติธรรมเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่

6) มีการพูดคุยในทุกปัญหา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน

4.2.2 การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 12) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ ให้ความสนใจและยอมรับนับถือในความสามารถของผู้ร่วมงาน กล่าวค้ำยยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติดีต่อหน้าคนอื่น ๆ เสมอ วิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล มีวิสัยใจและสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เป็นที่เลื่องผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ

สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557, หน้า 11) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้ที่มีพฤติกรรมใส่ใจเป็นพิเศษต่อความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เป็นรายบุคคลโดยเฉพาะเรื่องสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและความก้าวหน้าโดยการทำหน้าที่คล้ายกับโค้ชหรือที่เลื่อง เพื่อนร่วมงานหรือผู้ตามได้รับการพัฒนาความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในงานของตน จัดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองในเรื่องใหม่ ๆ อยู่เสมอ ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวย ผู้นำจะใส่ใจและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของเพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล และยอมรับในความแตกต่างและความต้องการที่แตกต่างเหล่านั้น

ภัทรนิษฐ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 8) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ระดับการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการรู้จักผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ดูแลเอาใจใส่ให้การสนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานแบบรายบุคคล ตามความต้องการเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญ กำลังใจ รู้สึกมีความสำคัญและเห็นคุณค่าของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

อัมพร อานุกาพแสนยากร (2558, หน้า 7) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ 2) สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน 3) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 4) แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ 5) ค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและ

แรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน 6) มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี 7) เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี 8) ใช้คำถามเพื่อค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน 9) ชี้แนะและรวมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

ทัฬหีนิธิศ ปิ่นภักคพุลลดา (2560, หน้า 6) การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มี 3 องค์ประกอบย่อย คือ การเข้าใจความแตกต่าง การส่งเสริมและพัฒนาและการเป็นที่ปรึกษา เพราะเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้เห็นถึงการดูแลและใส่ใจบุคลากรทั้งที่เป็นรายบุคคลและคณะ โดยอาศัยพื้นฐานในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตามความถนัด

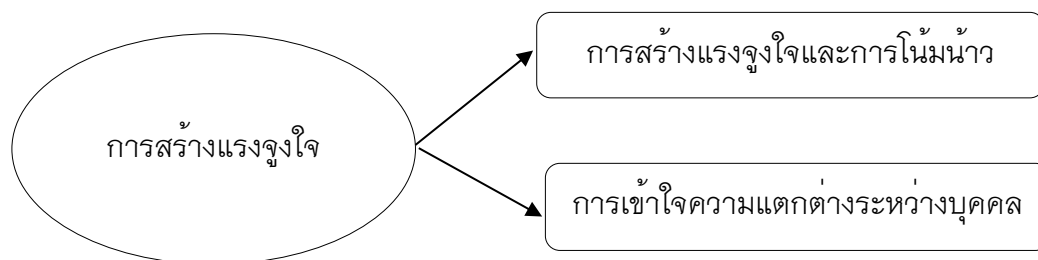
สรุปได้ว่า การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจ เอาใจใส่ผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการส่งเสริม พัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำในโอกาสอันควร มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล

ดังนั้นจึงสรุปเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ได้ดังนี้

- 1) มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย
- 2) มีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัดอยู่เสมอ
- 3) เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำทั้งในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวที่สามารถแนะนำได้ในโอกาสอันควร

4) ให้การดูแลเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และมีการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงโดยไม่แบ่งแยก

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว และการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบย่อยการสร้างแรงจูงใจ

5. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

5.1 ความหมายของการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 3) ให้ความหมายของความสามารถในการแก้ปัญหว่า หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาและประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

สุวกิจ ศรีปัดดา (2555, หน้า 5 - 6) การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการสร้างทางเลือกในการดำเนินงานใด ๆ ใดหลาย ๆ ทางแล้วพิจารณา ตรวจสอบ ประเมินผลทางเลือกเหล่านั้นเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียวเพื่อนำไปดำเนินงาน ขั้นตอนการตัดสินใจ มี 5 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา การกำหนดทางเลือก การประเมินผลทางเลือก การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและการประเมินผลการตัดสินใจ

อุษณีย์ อนุรุทธีวงศ์ (2555, หน้า 215) กล่าวว่า กระบวนการแก้ปัญหา หมายถึง กระบวนการกลยุทธ์สร้างสรรค์รูปแบบหนึ่ง que เริ่มต้นจากการรับรู้ถึงปัญหา

ตระหนักในปัญหา แล้วมองเห็นช่องว่างของข้อมูลที่มีอยู่ มองเห็นสิ่งที่ขาดหายไป ทำให้เกิดการคาดเดา ตั้งสมมติฐาน หาข้อมูลมาเพื่อทดสอบว่าสิ่งที่คิดนั้นถูกหรือผิด ทดลองซ้ำ ทบทวน แก้ไข ปรับปรุง หาข้อยุติ แล้วสื่อสารผลที่ได้

Anderson (2015, p. 183) การคิดแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการระบุปัญหา นิยามปัญหา รวบรวมข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา ออกแบบวิธีการแก้ปัญหา เลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาและดำเนินการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์ที่ชัดเจนและครอบคลุมทุกมิติ

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 9) การแก้ปัญหา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจำแนกแยกแยะความคิด และความรู้สึกใช้เหตุผลในการประเมินและตัดสินใจปัญหา จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการที่หลากหลายคิดกระบวนการเป็นระบบโดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา เปรียบเทียบข้อโต้แย้ง แก้ปัญหาได้ทั้งที่ยอมรับความคิดเห็นที่ตรงกันและเห็นต่าง การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา นำเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การแก้ปัญหาและตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

5.2 องค์ประกอบของการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

5.2.1 การคิดวิเคราะห์

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 6) การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการจำแนก แยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุประสงค์ของ เรื่องราวหรือเหตุการณ์และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ สามารถอธิบายตีความสิ่งที่เป็นเหตุทั้งนี้อาจแฝงซ่อนอยู่ภายในสิ่งต่าง ๆ หรือปรากฏได้อย่างชัดเจน

ศศิมา สุขสว่าง (2565, หน้า 1) การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการคิดจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่าง ๆ ของข้อมูลหรือปัญหาต่าง ๆ ออกเป็นประเด็นย่อย ๆ ในหลาย ๆ แง่มุม รวมทั้งการหาความสัมพันธ์ระหว่าง

องค์ประกอบเหล่านั้น แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ มี 5 ขั้นตอน คือ ระบุปัญหาหรือข้อมูลที่ต้องการวิเคราะห์ให้ชัดเจน รวบรวมและประมวลผลข้อมูล พัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ นำแนวทางการแก้ปัญหาไปทดสอบ และเลือกแนวทางที่ดีที่สุดไปดำเนินการใช้ Critical Thinking คือ การคิดอย่างมีเหตุผล การคิดวิเคราะห์หรือการใช้วิจารณญาณในการคิดเรื่องต่าง ๆ เป็นการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเพื่อทำความเข้าใจปัญหาหรือเรื่องราวอย่างละเอียด โดยทั่วไปกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล จะรวมถึงขั้นตอนต่าง ๆ เช่น การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลจากการถามคำถาม และวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหา เมื่อสามารถระบุปัญหาได้แล้ว ทักษะการวิเคราะห์จึงจะเข้ามา มีบทบาท ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ว่าอะไรเป็นข้อเท็จจริงหรืออะไรเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญ ซึ่งการวิเคราะห์นี้มักจะรวมไปถึงการรวบรวมการวิจัยที่เป็นกลางการถามคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลเหล่านั้นถูกต้องและเป็นกลาง

สรุปได้ว่า การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการตีความ ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์ เป็นคนช่างสังเกต ช่างสงสัย และช่างถาม โดยใช้เทคนิคคำถาม 5W1H และมีความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคิดวิเคราะห์ ได้ดังนี้

- 1) มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการตีความ
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์
- 3) เป็นคนช่างสังเกต ช่างสงสัย และช่างถาม โดยใช้เทคนิคคำถาม

5W1H

- 4) มีความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

5.2.2 กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ประกาศิต สายธนู (2553, หน้า 57) ได้ให้ขั้นตอนการพัฒนาความสามารถการแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้น ดังนี้ ขั้นเตรียมการ ขั้นในการวิเคราะห์ปัญหา ขั้นการเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา ขั้นตรวจสอบผล และขั้นนำไปประยุกต์ใหม่

วรรณภา เหล่าไพศาลพงษ์ (2554, หน้า 21) ได้เสนอขั้นตอนของการแก้ปัญหาไว้ 6 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1 เมื่อพบปัญหา จะคิดค้นสิ่งที่เคยพบเห็นและเกี่ยวข้อง

กับปัญหา ชั้นที่ 2 ให้ประโยชน์จากชั้นที่ 1 มาสร้างรูปแบบปัญหาชั้นใหม่ ชั้นที่ 3 การแยกแยะของปัญหา ชั้นที่ 4 การเลือกใช้ทฤษฎีหลักการ ความคิด และวิธีการที่เหมาะสมกับปัญหาชั้นที่ 5 การใช้ข้อสรุปของวิธีการมาแก้ปัญห และชั้นที่ 6 ผลที่ได้จากการแก้ปัญห

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2556, หน้า 161) ได้กล่าวว่า “การคิดแก้ปัญห เป็นกระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างพินิจพิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประเด็นสำคัญของเรื่องหรือสิ่งต่าง ๆ ที่คอยก่อกวน และสร้างความรำคาญ สร้างความยุ่งยากสับสน และความวิตกกังวล และพยายามหาหนทางคลี่คลายสิ่งเหล่านั้นให้ปรากฏ และหาหนทางขจัดปัดเป่าสิ่งที่เป็นปัญหาก่อความรำคาญ ความวิตกกังวล ความยุ่งยากสับสนให้หมดไป”

Sternberg (2006, pp. 393 – 397) ได้เสนอกระบวนการคิดแก้ปัญหไว้ 7 ชั้นมี ดังนี้ ชั้นระบุปัญหา ชั้นกำหนดความชัดเจนของปัญหา ชั้นกำหนดกลยุทธ์การแก้ปัญห การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการแก้ปัญห ทำการจัดสรรทรัพยากรเพื่อแก้ปัญห การกำกับติดตามผลการแก้ปัญห การประเมินผลการแก้ปัญห

Kowalski & Westen (2009, p. 235) กล่าวว่า “การคิดแก้ปัญห เป็นกระบวนการแปลงสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเคลื่อนย้ายจากสภาพปัจจุบันซึ่งเป็นสภาวะที่ไม่น่าพอใจ (สภาวะเริ่มต้น) ไปยังสภาวะที่ทำให้ปัญหได้รับการแก้ไข (สภาวะตามเป้าหมาย) โดยใช้การปฏิบัติต่าง ๆ”

สรุปได้ว่า กระบวนการแก้ปัญหและตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการตัดสินใจบนความเสี่ยงและเตรียมพร้อมรับสถานการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ให้ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหและตัดสินใจ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการแก้ปัญหและตัดสินใจ ได้ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการตัดสินใจบนความเสี่ยง และเตรียมพร้อมรับสถานการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
- 2) เสนอปัญหาที่เกิดขึ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหและการตัดสินใจ

3) เชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์ของครุมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร

4) เปิดโอกาสให้ครุมีส่วนร่วมในการหาทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา

5) นำความคิดเห็นและข้อเสนอต่าง ๆ ของครุ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

5.2.3 ความมุ่งมั่นในการทำงาน

ชญาภา วิชชาวณิชนันท์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า ตัวชี้วัดคุณลักษณะอันพึงประสงค์มุ่งมั่นในการทำงาน คือ 1) ตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ได้แก่ 1.1) เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 1.2) ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ 1.3) ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง 2) ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ 2.1) ทุ่มเททำงานอดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน 2.2) พยายามแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จ และ 2.3) ชื่นชมผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2554, หน้า 32) มุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ และรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้ที่มุ่งมั่นในการทำงาน คือ ผู้ที่มีลักษณะซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความรับผิดชอบและมีความภาคภูมิใจในผลงาน ซึ่งมีตัวชี้วัด 2 ข้อ ได้แก่ 1) ตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ และปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง 2) ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย พฤติกรรมบ่งชี้ เช่น ทุ่มเททำงาน อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พยายามแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จ และชื่นชมผลงาน ด้วยความภาคภูมิใจ

พรรณิศา ชันแพ็ชร (2565, หน้า 18) ความมุ่งมั่นและความพากเพียร หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายามอดทนของผู้บริหารเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ

ทุ่มเททำงาน อุตทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงพยายาม
แก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา
ที่เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้
สำเร็จ ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง ทุ่มเททำงาน อุตทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหา
และอุปสรรคในการทำงาน พยายามแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้สำเร็จตาม
เป้าหมาย

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมุ่งมั่นใน
การทำงาน ได้ดังนี้

- 1) รับผิดชอบ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อ

ความยากลำบาก

3) ปรับปรุง และพัฒนางานให้ทันเวลา ให้ทันสมัย และเผยแพร่ให้
คนอื่นได้เสนอแนะด้วย

4) ทุ่มเท อุตทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ
หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

5.2.4 การมีทัศนคติเชิงบวก

นิกร ศรีราช (2564, หน้า 387) ทัศนคติเชิงบวก คือ ทัศนคติที่
ชักนำให้บุคคลแสดงออกมีความรู้สึกหรืออารมณ์จากสภาพจิตใจ โต้ตอบด้านดีต่อบุคคล
หรือเรื่องราวใด ๆ เรื่องราวหนึ่ง รวมถึงหน่วยงานและการดำเนินกิจการขององค์การและ
อื่น ๆ องค์ประกอบที่นำมาใช้ในการสร้างทัศนคติที่ดี ได้แก่ พรหมวิหาร อิทธิบาทธรรม
การเว้นจากอคติ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติเชิงบวก ได้แก่ การมีครอบครัวที่ดี การมีความรู้
ความสามารถ การมีประสบการณ์ เรียนรู้จากปัญหาหรืออุปสรรคในชีวิตที่ผ่านมาได้
มีวัฒนธรรมในองค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ การกล้าแสดงออก
ในการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีโอกาสในความเจริญก้าวหน้า การมีจิตใจเข้มแข็ง
ในการทำงาน ทัศนคติเชิงบวก ได้แก่ การทำงานอย่างตั้งใจ ไม่สร้างความเสียหายแก่
องค์การ มีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอาศัยปัจจัยรอบด้านเพื่อให้เกิด
ความรู้และสร้างความเข้มแข็งในการทำงานจะเกิดเป็นทัศนคติที่ดีและสามารถทำงานอย่าง
มีประสิทธิภาพ

พูนศักดิ์ บุญสาส์ (2561, หน้า 1) ทศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) หมายถึง ความสามารถเพื่อใช้ทักษะ สมรรถภาพในการสร้างสรรค์ ของ 3 สิ่ง คือ การคิดดี อารมณ์ดี

Gibson (2000, p. 103) กล่าวว่า ทศนคติ เป็นส่วนที่ยึดติดแน่นกับบุคลิกภาพของบุคคลเรา ด้านความรู้สึก ความเชื่อ อันใดอันหนึ่ง โดยที่องค์ประกอบนี้จะมี ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบหนึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งทศนคติ 3 องค์ประกอบ มีดังนี้
ความรู้สึก ความรู้ความเข้าใจ และพฤติกรรม

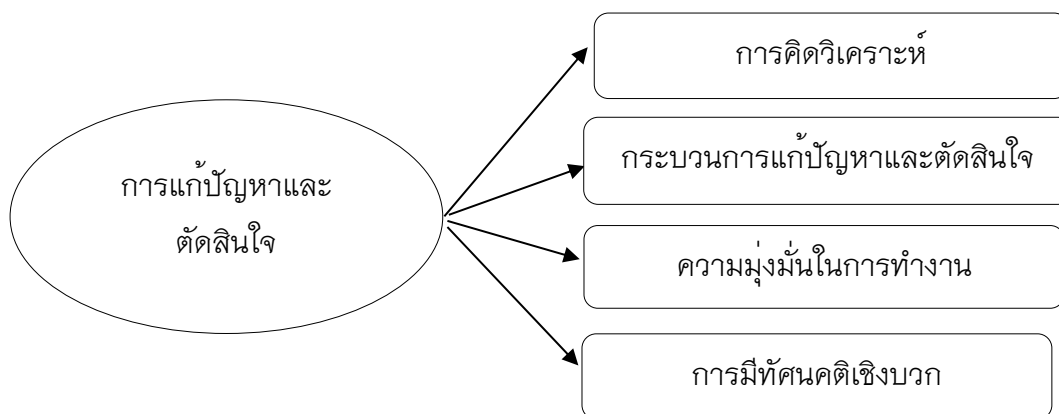
Schermerhorn (2000, p. 76) กล่าวว่า ทศนคติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ด้านความรู้ ความเข้าใจ คือ ทศนคติที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และข้อมูลที่บุคคลคนหนึ่งมี ซึ่งความเชื่อจะแสดงให้เห็นถึงความคิดของคน ด้านอารมณ์ ความรู้สึก คือ ความรู้สึกเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบส่วนบุคคล ซึ่งได้จากสิ่งเร้าหรือสิ่งที่เกิดก่อนทำให้เกิดทศนคตินั้น ๆ ด้านพฤติกรรม คือ ความตั้งใจที่จะประพฤติในทางใดทางหนึ่ง โดยมีรากฐานมาจากความรู้สึกเฉพาะเจาะจงของบุคคล หรือทศนคติของบุคคล

สรุปได้ว่า การมีทศนคติเชิงบวก หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่รักในงานที่ทำให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้ เป็นคนยิ้มง่าย อารมณ์ดี รู้จักการยืดหยุ่นและปล่อยวาง และมีการฝึกตัวเองให้เป็นคนคิดรอบด้าน คิดให้เยอะ แต่ไม่ใช่คิดมาก

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีทศนคติเชิงบวก ได้ดังนี้

- 1) รักในงานที่ทำให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง แต่ยอมรับฟังข้อเสนอนแนะข้อคิดเห็นของคนอื่น
- 3) เป็นคนยิ้มง่าย อารมณ์ดี มีความจริงใจเป็นที่ตั้ง
- 4) รู้จักปรับตัว ยืดหยุ่น และปล่อยวาง
- 5) มีการฝึกฝน พัฒนาตนเองให้เป็นคนคิดรอบด้าน และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แม้จะเป็นงานใหม่ หรืองานที่ทำทนายก็ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และการมีทัศนคติเชิงบวก ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบย่อยการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

6. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

6.1 ความหมายของสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สตรีรัตน์ ตั้งมีลาภ (2558, หน้า 5) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การมีความชำนาญทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติในการเข้าถึงข้อมูล การจัดการข้อมูล การบูรณาการข้อมูลการประเมินข้อมูลการสร้างสรรคข้อมูล และการนำข้อมูลไปสื่อสาร อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการศึกษาค้นคว้ามุ่งศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามกรอบแนวคิดมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ระบุ

กันตา กริมสูงเนิน (2558, หน้า 19 – 20) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความรู้ที่เกี่ยวกับสมรรถนะต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านเจตคติ

อัญสุชา บุญชันตินาถ (2561, หน้า 7) Digital literacy หรือ ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และ

เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์การ ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดย ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการและบุคลากร ภาครัฐทุกคนจะต้องมีทักษะด้านดิจิทัล สำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ทักษะดังกล่าวครอบคลุมความสามารถ 4 มิติ คือ 1) การใช้ (Use) 2) เข้าใจ (Understand) 3) การสร้าง (Create) และ 4) การเข้าถึง (Access) เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, หน้า 120) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความ เข้าใจในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ และการจัดการในสถานศึกษา โดยมีวิสัยทัศน์และเป็นผู้นำในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องนำเทคโนโลยีมาบูรณา การใช้ในการจัดการศึกษาและการทำงานภายในสถานศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับสภาพ บริบทและความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และส่งเสริมให้ครูและ ผู้เรียนมีความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยี และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีความรอบรู้ และรู้เท่า ทันสื่อและเทคโนโลยีโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมในการใช้สื่อและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

พรทิพย์ ไชยพนาพันธ์ (2564, หน้า 6) สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี สารสนเทศยุคดิจิทัล หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ ภารกิจเป้าหมาย สร้างความร่วมมือ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศในยุคดิจิทัล ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาบุคคลในการปฏิบัติงาน สามารถสื่อสารให้บุคคลอื่นรับรู้ เข้าใจในกระบวนการ มีความรับผิดชอบ รวมไปถึง การบูรณาการและประเมินข้อมูล ให้บรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จอย่างมี คุณภาพ และประสิทธิภาพสูงสุดในยุคที่มีความรวดเร็วในการสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วทุกที่ทุกเวลา

บุญณัฐฐา มาเชค (2565, หน้า 66) เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง การนำวัสดุ อุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์การสื่อสาร ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้วิธีการนำสัญลักษณ์ศูนย์และหนึ่งแทนค่าสิ่งต่าง ๆ หรือ วิธีการเชิงตัวเลขในทฤษฎีข้อมูลหรือระบบข้อมูล เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงาน องค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565, หน้า 7) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะความสามารถและพฤติกรรมที่แสดงออกในการนำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ในการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล การบริหารงานโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการเรียนรู้ และการมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยมีความเข้าใจ สามารถสร้างสรรค์ เข้าถึงและนำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

ปุดณิษฐา มาเชค (2565, หน้า 68 – 69) ทักษะความสามารถสำหรับการเรียนรู้ดิจิทัล 4 มิติ คือ การใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) การสร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) ทักษะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการเรียนรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย

1. การรู้สื่อ สะท้อนความสามารถของผู้เรียนเกี่ยวกับการเข้าถึง การวิเคราะห์ และการผลิตสื่อผ่านความเข้าใจและการตระหนักเกี่ยวกับศิลปะ ความหมาย และการส่งข้อความในรูปแบบต่าง ๆ ผลกระทบและอิทธิพลของสื่อมวลชนและวัฒนธรรมที่เป็นที่นิยม สื่อข้อความถูกสร้างขึ้นอย่างไรและทำไมถึงถูกผลิตขึ้น และสื่อสามารถใช้ในการสื่อสารความคิดของเราเองได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร
2. การรู้เทคโนโลยี ความชำนาญในเทคโนโลยีส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้ดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมจากทักษะคอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐานสู่ทักษะที่ซับซ้อนมากขึ้น
3. การรู้สารสนเทศ เป็นอีกสิ่งที่สำคัญของการรู้ดิจิทัล ซึ่งครอบคลุมความสามารถในการประเมินว่าสารสนเทศใดที่ผู้เรียนต้องการ การรู้วิธีการที่จะค้นหาสารสนเทศที่ต้องการออนไลน์ และการรู้การประเมินและการใช้สารสนเทศที่สืบค้นได้
4. การรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เห็น สะท้อนความสามารถของผู้เรียนเกี่ยวกับความเข้าใจ การแปลความหมายสิ่งที่เห็น การวิเคราะห์ การเรียนรู้ การแสดงความคิดเห็น และความสามารถในการใช้สิ่งที่เห็นนั้นในการทำงานและการดำรงชีวิตประจำวันได้
5. การรู้การสื่อสาร เป็นรากฐานสำหรับการคิด การจัดการ และการเชื่อมต่อกับคนอื่น ๆ ในสังคมเครือข่าย การบูรณาการความรู้จากแหล่งต่าง ๆ
6. การรู้สังคม หมายถึง วัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วม ซึ่งถูกพัฒนาผ่านความร่วมมือและเครือข่ายทางสังคม เพื่อการรวบรวมความรู้ การเจรจาข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่าง และการผสานความขัดแย้งของข้อมูล

ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การใช้งานคอมพิวเตอร์ 2) การใช้งานอินเทอร์เน็ต 3) การใช้งานเพื่อความมั่นคงปลอดภัย 4) การใช้

โปรแกรมประมวลคำ 5) การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ 6) การใช้โปรแกรมนำเสนองาน 7) การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล 8) การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ และ 9) การใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย

การเรียนรู้ดิจิทัล มีทักษะสำคัญ 8 ประการ ที่ควรบ่มเพาะให้เกิดขึ้นกับพลเมืองดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้ 1) การรักษาอัตลักษณ์ที่ดีของตนเอง 2) การรักษาข้อมูลส่วนตัว 3) การคิดวิเคราะห์ที่มีวิจารณญาณที่ดี 4) การจัดสรรเวลาหน้าจอ 5) การรับมือกับการคุกคามทางโลกออนไลน์ 6) การบริหารจัดการข้อมูลที่ใช้งานทั้งไว้บนโลกออนไลน์ 7) การรักษาความปลอดภัยของตนเองในโลกออนไลน์ และ 8) การใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

สรุปได้ว่า สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แอปพลิเคชันต่าง ๆ ในการสื่อสารให้ทันยุคทันสมัย เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ

6.2 องค์ประกอบของสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สตริรัตน์ ตั้งมีลาภ (2558, หน้า 5) สมรรถนะทางการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิบัติงานและบริหารงานอย่างเป็นระบบในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานทั่วไป 2) สมรรถนะด้านสามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประเมินผลตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ผล เมื่อพบข้อผิดพลาดเกิดขึ้นสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง และกำกับติดตามการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ 3) สมรรถนะด้านสามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของครูและเพียงพอต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน

พรวิชัย อุ่นวิเศษ (2564, หน้า 12) สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร มองเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีทางการศึกษาว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ การสนับสนุนส่งเสริมและการจัดการเทคโนโลยี จริยธรรม กฎหมาย และความปลอดภัย ความรู้และการใช้เทคโนโลยี

6.2.1 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล

เบญจมาศ ต้นสูงเนิน (2564, หน้า 37 – 38) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง ใช้คอมพิวเตอร์สร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงกับสังคมและชุมชน สนับสนุนการนำอุปกรณ์สแกนลายนิ้วมือมาใช้ในโรงเรียน ส่งเสริมการนำอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในการติดต่อสื่อสารการบริหารงานโดยใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ตามนโยบายของภาครัฐและประชาชน เข้าอบรมเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์อยู่ตลอดเวลา กล้าตัดสินใจนำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Wi-Fi ที่มีสมรรถนะสูงมาใช้ในการบริหาร สถานศึกษา มีความรู้ความสามารถในการใช้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวบรวมและจัดเก็บ ข้อมูลไว้ในคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ ใช้คอมพิวเตอร์มาประกอบในการวางแผนและช่วยตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการนำอุปกรณ์สแกนเนอร์มาใช้สำหรับผู้เรียน พัฒนาปรับปรุงซอฟต์แวร์ให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสามารถใช้ IT บริหารงานอย่างคล่องแคล่ว มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์

ปยุตต์ฐิตา มาเชค (2565, หน้า 112) การพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีที่ใช้ อินเทอร์เน็ตเป็นฐาน การเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ การฝึกปฏิบัติโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีพี่เลี้ยงสอนงาน และ การใช้เครือข่ายชุมชนมืออาชีพ กระบวนการพัฒนา มีดังนี้ การประเมินตนเอง การศึกษาเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ การสนับสนุนจากผู้อื่น และการประเมินผลการพัฒนา

สุภาพรพรณ อนุตรกุล (2566, ออนไลน์) ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Digital literacy หมายถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์และ

เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ทักษะความสามารถสำหรับการรู้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถแบ่งเป็น 4 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ใช้ (Use) เข้าใจ (Understand) สร้าง (Create) และเข้าถึง (Access) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยี มีทักษะการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศชั้นสูง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลาย วิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลจากสื่อดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และมีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ดังนี้

- 1) ประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) มีทักษะการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศชั้นสูงได้
- 3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลาย
- 4) วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากสื่อดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- 5) มีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล

6.2.2 การรู้เท่าทันสถานการณ์

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559, ออนไลน์) คุณลักษณะผู้บริหารยุคดิจิทัล จะต้องนำเทคโนโลยีมาบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ Cloud Computing, Mobility Devices, Social Network, Internet of Things มาใช้การเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารและการจัดการความรู้ในงานด้านต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ หรือการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ของผู้ใช้ การใช้

เทคโนโลยีการสื่อสารที่ไม่มีขอบเขตหรือข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือสถานที่ ทำให้สามารถเข้าถึง รับรู้ และเรียนรู้ได้ทุกที่ และทุกเวลา การใช้เทคโนโลยีมาบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ให้ทุกคนสามารถจัดเก็บ เข้าถึง ใช้พัฒนาความรู้ เผยแพร่และแบ่งปันความรู้ได้อย่างทั่วถึง

พรชนิตว์ ลีนาราช (2560, หน้า 81) การรู้ดิจิทัล คือ ความรู้ ความเข้าใจต่อการใช้เครื่องมือทางเทคนิค ความรู้ความสามารถพื้นฐานการใช้ในการทำงานกับเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสารสนเทศ ได้แก่ ความสามารถในการค้นคืน การจัดการ การแบ่งปันรวมถึงการสร้างสารสนเทศและความรู้ ทักษะการเรียนรู้ในการทำงานกับสารสนเทศที่นำเสนอผ่านคอมพิวเตอร์ในรูปแบบและจากแหล่งที่หลากหลาย ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และทักษะทางด้านอารมณ์และทางสังคม โดยการมีตรรกะการคิดที่ถูกต้องและไม่ใช้อารมณ์ แต่ให้ความสำคัญกับเนื้อหา นอกจากนี้ยังต้องมีการมีทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร การร่วมมือกับผู้อื่น รวมถึงมีการตระหนักด้านจริยธรรมและมารยาทบนอินเทอร์เน็ต

ชุตีรัตน์ กาญจนธนชัย (2562, หน้า 16) ความรู้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึง การมีความรู้ ความเข้าใจในดิจิทัล เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล มีการใช้ดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล สามารถระบุได้ว่าสารสนเทศใดที่เชื่อถือได้ มีความรู้ในด้านจริยธรรมกฎหมาย และมารยาทและการใช้ดิจิทัล

สุชญา โกมลวานิช (2563, หน้า 640) การรู้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการค้นหา การประเมิน การใช้ การแบ่งปัน และสร้างสรรค์สารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล สร้างนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2564, หน้า 2 - 4) การรู้ดิจิทัล หมายถึง การมีสมรรถนะในการเข้าถึง ค้นหาคัดกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดการ ประยุกต์ใช้สื่อสาร สร้าง แบ่งปัน การติดตามข้อมูลสารสนเทศและเนื้อหา (Content Media) ได้อย่างเหมาะสม ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น มีความรับผิดชอบ ปลอดภัย มีมารยาท

ไม่ละเมิดกฎหมาย เช่น ติดตามข่าวสารบนโลกออนไลน์ สืบค้นข้อมูลที่เชื่อถือได้จากแหล่งออนไลน์ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลออนไลน์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านอุปกรณ์ดิจิทัล วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลออนไลน์ แสดงความรับผิดชอบในการใช้อุปกรณ์ดิจิทัล สรุปสาระสำคัญของข้อมูลออนไลน์ที่สืบค้นมา นำข้อมูลออนไลน์ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม แสร้งข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น

รุกรามรณ์ ลักษณะดี (2565, หน้า 8) การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดนโยบายเพื่อสร้างความตระหนักถึงประเด็นทางสังคม จริยธรรมและกฎหมายในยุคดิจิทัล เข้าใจถึงการนำข้อมูลดิจิทัลต่าง ๆ ไปใช้ในทางที่ถูกต้อง เคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการปกป้องความเป็นส่วนตัวของข้อมูลที่เป็นสาธารณะ และข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ การสร้างความเท่าเทียมและเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนทุกคนสามารถเข้าสู่เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเท่าเทียมกัน เป็นแบบอย่างบุคลากรดิจิทัลอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมครูและนักเรียนในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้องและมีจริยธรรมส่งเสริมและสร้างความรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล มีแนวทางในการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับผู้บริโภคสื่อดิจิทัลต้องพิจารณาการเลือกใช้สื่อดิจิทัลจากผู้ผลิตที่ตระหนักถึงความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล

ปุดณัฐฐา มาเชค (2565, หน้า 115) การรู้ดิจิทัล คือ ความรู้ดิจิทัล (Digital Literacy) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล มีการใช้ดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล สามารถระบุได้ว่าสารสนเทศใดที่เชื่อถือได้ มีความรู้ในด้านจริยธรรมกฎหมาย และมารยาทและการใช้ดิจิทัล

สรุปได้ว่า การรู้เท่าทันสถานการณ์ หมายถึง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีข้อมูลพร้อมตัดสินใจ รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการวางแผนแก้ปัญหา และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการรู้เท่าทัน
สถานการณ์ ได้ดังนี้

- 1) รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย
- 2) มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3) มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์
ปัจจุบัน

4) มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการวางแผนแก้ปัญหาได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.3 การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การบริหารเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับสถานศึกษา มีประเด็นสำคัญ
ดังนี้ การยอมรับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง การเข้าถึงเทคโนโลยี การเสริมสร้างการ
ยอมรับให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยกันโดยใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนรู้ของครูและการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียน
การนิเทศ ติดตาม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร
สถานศึกษาซึ่งช่วยทำให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีคุณภาพตรงตาม
เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำมาช่วยในการตัดสินใจ และการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2559, ออนไลน์) คุณลักษณะผู้บริหาร
สถานศึกษายุคดิจิทัล ควรมีดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้าน ICT ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่า
ต้องการไปในทิศทางใด และจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาในเรื่องใดบ้าง
2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้
อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ Hardware, Software, Network และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของ
สถานศึกษาให้ครู บุคลากรและนักเรียนทุกคนสามารถใช้และเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว
สะดวกต่อการใช้งาน พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศ
สถานศึกษาให้มีการใช้ ICT อย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครู
การบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการให้นักเรียนสามารถใช้และเข้าถึง
แหล่งข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ผ่าน Internet ได้ตลอดเวลา

4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้าน ICT อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถใช้ ICT ในการปฏิบัติงานอย่างได้เหมาะสม

6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจ ครู อาจารย์ บุคลากรทุกคนของสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้าน ICT และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดให้มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน

7. จัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้ ICT ของสถานศึกษาทั้งครูบุคลากรทุกคนและนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

ชูติรัตน์ กาญจนธนชัย (2562, หน้า 15) ภาวะผู้นำดิจิทัล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสังเกตได้จากพฤติกรรมความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ความรู้ความสามารถในด้านดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์การ กำหนดภาพอนาคตในองค์การอย่างชัดเจน ด้วยการสนับสนุนร่วมมือของบุคลากร มีการนำดิจิทัลเข้าไปใช้ในการทำงาน สนับสนุนทรัพยากรดิจิทัล และส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการสื่อสารด้วยวิธีการดิจิทัลรวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลระหว่างองค์การ อย่างสร้างสรรค์และมีจริยธรรม

วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล (2564, หน้า 2 – 4) การใช้ดิจิทัล หมายถึง การมีสมรรถนะในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลากหลาย และสามารถประยุกต์ใช้ในงานได้มากขึ้น เช่น ใช้ Application สร้างสรรค์ผลงาน ใช้ Application ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น ใช้ Software computer สร้างสรรค์ผลงาน ใช้อุปกรณ์ดิจิทัล สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จ ใช้ Social media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลอื่น ใช้ Application ประชุมงานกลุ่มแบบออนไลน์ ใช้ Application สร้างคลิปวีดิโอสั้นนำเสนอผลงาน

เบญจมาศ ต้นสูงเนิน (2564, หน้า 36 – 37) ความสามารถในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ส่งเสริมการใช้ ICT ในการออกแบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลาส่งเสริมให้บุคลากร

ทางการศึกษานำโปรแกรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ใช้ ICT ในการทำวิจัย เพื่อบริหารสถานศึกษาใช้เทคโนโลยีในการบริหารงบประมาณจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์หรือ ฮาร์ดแวร์ที่ทันสมัยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารที่สะดวกและรวดเร็วสนับสนุนครู ให้เข้าอบรมและศึกษาดูงานด้านการใช้ ICT ใหม่ ๆ อยู่เสมอใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้าง เครือข่ายทางโทรคมนาคมเสนอความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอวัดและ ประเมินผลการใช้ ICT ของครูในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องจัดให้มีระบบเครือข่ายและ เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้บุคลากรทำวิจัยด้านสารสนเทศเพื่อพัฒนาการ เรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วการนำ คอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลได้อย่างมีระบบวางแผนการใช้ ICT ในการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมจัดให้มีระบบการ บำรุงรักษาและการดูแลความมั่นคงปลอดภัยของระบบ ICT สนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีใน การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการนำวิดิทัศน์มาใช้ในการประชาสัมพันธ์ โรงเรียนการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนและการให้บริการแก่ชุมชน สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 7) การใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการนำความรู้ทางด้าน วิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบงาน พัฒนางานเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานสะดวกรวดเร็ว ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์และสื่อออนไลน์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและ การทำงานร่วมกัน และสามารถใช้ในการติดต่อสื่อสารทำงานร่วมกับผู้อื่น

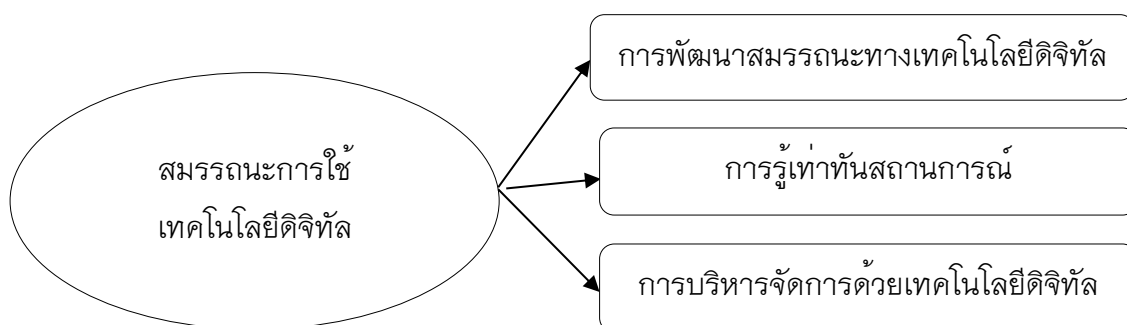
รุจาภรณ์ ลักษณะดี (2565, หน้า 7) การบริหารงานโดยใช้ ข้อมูลดิจิทัล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเก็บรวบรวมและค้นหาข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการค้นหาเพื่อประกอบการตัดสินใจใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นประจำอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม นำระบบสารสนเทศมาเก็บรวบรวมข้อมูลและการ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนางานบริหารงาน 4 ฝ่าย เลือกลงใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างในการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการ ทำงาน สร้างเครือข่ายการนำดิจิทัล และพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาครูพัฒนาตนเอง ใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่นและประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้ดังนี้

- 1) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาครูพัฒนาตนเองได้
- 3) ใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ได้อย่างมีคุณภาพ
- 4) ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การรู้เท่าทันสถานการณ์ และการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบย่อยสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

7. การมีคุณธรรมจริยธรรม

7.1 ความหมายของการมีคุณธรรมจริยธรรม

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 303) จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ศิลธรรมอันดี ตามธรรมเนียมยุโรป อาจเรียกจริยธรรมว่า Moral Philosophy หลักจริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎ ศิลธรรม

จุฑามาส ศรีทองคำ (2562, หน้า 71) คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีและความถูกต้องซึ่งบุคคลควรยึดมั่นไว้เป็นหลักการในการปฏิบัติตนจนเป็นนิสัย ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์แก่ตนเองและสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ การรู้จักไตร่ตรองว่าอะไรควรทำไม่ควรทำ และอาจกล่าวได้ว่าคุณธรรมคือ จริยธรรมที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย

จุฑามาส ศรีทองคำ (2562, หน้า 71) จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติที่เกิดจากคุณธรรม กฎเกณฑ์ที่เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงาม สิ่งที่ได้ในทางวินัยจนเกิดความเคยชินมีพลังใจ มีความตั้งใจแน่วแน่จึงต้องอาศัยปัญญา และปัญญาอาจเกิดจากความศรัทธาเชื่อถือผู้อื่น ในทางพุทธศาสนาสอนว่า จริยธรรมคือการนำความรู้ความจริง หรือกฎธรรมชาติมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตที่ดีงาม

อนิสา กอมะ (2565, หน้า 14) คุณธรรม หมายถึง สภาพของคุณงามความดีที่อยู่ภายในจิตใจที่ใช้เป็นข้อยึดถือในการประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องดีงาม ซึ่งอยู่ภายในกรอบของศีลธรรม จริยธรรม และเป็นสิ่งที่กำกับจิตใจในการดำเนินชีวิต เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นธรรม ความเสมอภาค ความเสียสละ ความพากเพียร ความละเอียดต่อความซั้วทั้งปวงซึ่งถ้าหากใช้คุณธรรมเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติจะสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและส่งผลให้การบริหารงานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง

อนิสา กอมะ (2565, หน้า 19) จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติที่อยู่ในจิตใจของคนที่ถูกปลูกฝังจนเกิดเป็นอุปนิสัยที่ดีงาม ส่งผลต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติในทางที่ถูกต้อง เหมาะสม ทั้งทางกาย วาจา ใจ ทำให้สามารถแยกแยะความผิด ชอบ ชั่ว ดี

7.2 องค์ประกอบของการมีคุณธรรมจริยธรรม

7.2.1 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

อาคม มากมีทรัพย์ (2557, หน้า 308) จริยธรรมของผู้บริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติให้เกิดคุณงามความดีละเว้นการทำ ความชั่วทั้งปวง เปี่ยมด้วยความเมตตา กรุณา ยุติธรรม ชยันหมั่นเพียร รับผิดชอบรักษาเกียรติ ศักดิ์ศรีของความเป็นครูไม่ให้เสื่อมเสีย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู และศิษย์ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้คือที่ผู้บริหารจะเสริมสร้างให้มีขึ้นในตนเองเพื่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ฐานข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (2560, ออนไลน์) หลัก กัลยาณมิตรธรรม เป็นหลักที่ผู้บริหารควรนำมาใช้เพื่อเป็นบ่อเกิดในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาให้เจริญงอกงาม นอกจากนี้หลัก กัลยาณมิตรธรรมยังอาจเรียกได้ว่าเป็นแสงเงินแสงทองของชีวิตที่ดึงดูดหรือรุ่งอรุณแห่ง การศึกษา ซึ่งเป็นหลักประกันของชีวิตที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นบุคคล ที่พึงปรารถนาของหน่วยงาน ประกอบด้วย

1) ปิโย คือ ความน่ารัก นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยที่ดี ทั้งการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพูดจาน่าฟัง น่าเคารพเลื่อมใส และมีจิตวิथाสูง รวมทั้งบุคลิกภาพด้านการแต่งกายที่ดี มีรสนิยมที่พอเหมาะสมควร และเป็นไปตามค่านิยมของสังคม

2) ครุ คือ ความหนักแน่น น่าเคารพ มีเหตุผลไม่เชื่อคนง่าย ดังที่สังคมมักจะพูดกันจนติดปากว่า ไม่หูเบาเชื่อคนอื่นง่าย โดยเฉพาะคนสนิทหรือผู้ ใกล้ชิด มีความรอบคอบมีเหตุผลและรู้จักฟังคนอื่น ไม่เอาแต่ใจตนเองเป็นที่ตั้ง คิดและ ทำทุกอย่างอย่างมีหลักเกณฑ์ ก็จะสามารถสร้างความเคารพนับถือแก่ผู้ร่วมงานและผู้พบ เห็นได้ง่าย

3) ภาวนีโย คือ ความน่ายกย่อง นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความ ยุติธรรม มีน้ำใจให้ความรักและรู้จักให้อภัยแก่ผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักขอ โทษผู้อื่นด้วย เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานร่วมกัน รู้จักให้การช่วยเหลือด้วยน้ำคำ และน้ำใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเดือดร้อน

4) วัตตา คือ การพูดได้เหตุได้ผล รู้จักแนะนำตักเตือนมี หลักการและหลักวิชาในการเจรจาอธิบาย จนทำให้เกิดเห็นดีเห็นงามยินยอมพร้อมใจ ที่จะทำตามทั้งกายและใจ มีศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ให้คำแนะนำตักเตือนในการ

ทำงานที่ผิดพลาดและสมควรปรับปรุงโดยที่ผู้ฟังไม่รู้สึกว่าอี้อัดหรือเป็นปมด้อยของตนเอง

5) วจนักรโม คือ ความอดทนต่อถ้อยคำ นักบริหารของทุกองค์การย่อมได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากการทำงานทั้งในแง่ดีและแง่ไม่ดี รู้จักรับฟังอย่างมีสติและเป็นเหตุเป็นผลเมื่อได้รับการตำหนิติเตียน และไม่ลึงโลดล่ำพองจนออกนอกหน้าเมื่อได้รับเสียงชื่นชม

6) คัมภีร์ กถิง กัตตา คือ ความเข้าใจหลักการสอน ธรรมชาติของคนไม่ชอบให้คนอื่นมาสอนไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส เพื่อน หรือแม้แต่ผู้ด้อยอาวุโสก็ตาม ดังนั้น การเลือกใช้วิธีการที่ดีและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการแนะนำบุคคล

7) โน จัฏฐาเน นิโยชเย คือ การไม่ชักนำไปในทางเสื่อม นักบริหารที่ดีย่อมรู้จักแสวงหาช่องทางที่เป็นคุณให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติ ไม่พึงแนะนำทางที่จะนำไปสู่ความเสื่อมเพราะนักบริหารองค์การที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นต้องรู้จักการ “แนะนำ” แก่ผู้อื่นได้ “แนะ” คือ ชี้ทางที่ถูกที่ควรให้ทำ “นำ” คือ ทำให้ดูเป็นตัวอย่างอันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่ผู้อื่น

ผู้บริหารจำเป็นต้องมี พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิจ คือ

1. เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

2. กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ไฟที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคน และสัตว์ทั้งปวง

3. มุทิตา ความเบิกบานยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงามประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมทั้งจะช่วยส่งเสริมสนับสนุน

4. อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคง เทียงตรงดุจตาชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามหลักการ เหตุผล และความเที่ยงธรรม

ผู้บริหารสามารถผูกใจกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามี
สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน คือ

1. ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือ
สงเคราะห์ ด้วยปัจจัยสี่ทุน ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

2. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง
ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงามหรือคำแสดง
ความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจรู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดีสมานสามัคคีเกิดไมตรีทำให้รัก
ใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3. อุตถจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย
และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหา
และปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

4. สمانัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้วาง
ตนเสมอต้นเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ
และเสมอในสุขทุกข์ คือร่วมสุขร่วมทุกข์ร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุข
ร่วมกัน

อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่ทำให้การประกอบกิจการงานสำเร็จ
ด้วยดี คือ

1. ฉันทะ มีใจรัก คือ พอใจจะทำสิ่งนั้น และทำด้วยใจรัก
ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีแห่งกิจหรืองานที่ทำ มิใช่สักว่าทำพอให้เสร็จ ๆ หรือ
เพียงเพราะอยากได้รางวัลหรือผลกำไร

2. วิริยะ พากเพียรทำ คือ ขยันหมั่นเพียรหมั่นประกอบ หมั่น
กระทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดทิ้ง ไม่ทอดเลย ก้าวไป
ข้างหน้าจนกว่าจะสำเร็จ

3. จิตตะ เอาจิตฝึกฝน คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้น
ด้วยความคิด ไม่ปล่อยจิตใจฟุ้งซ่านเลื่อนลอย ใช้ความคิดในเรื่องนั้นบ่อย ๆ เสมอ ๆ ทำกิจ
หรืองานนั้นอย่างอุทิศตัวอุทิศใจให้กับงานที่รับผิดชอบจนถึงขั้นประสบความสำเร็จ

4. วิมังสา ใช้ปัญญาสอบสวน คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา
ใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องขัดข้อง

สัปปริสธรรม 7 คือธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษ หรือเป็นพลเมืองที่ดี มีศีลธรรม เป็นคนดี คนเก่ง คือ

1. ธัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุคือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิต ในการปฏิบัติกิจการหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจสิ่งที่จะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล

2. อุตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้น ๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะได้บรรลุผลอะไร

3. อุตตัญญตา รู้ตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้น ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม

4. มัตตัญญตา รู้ประมาณ คือ รู้จักพอดี

5. กาลัญญตา รู้กาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจการ ทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่าง ๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

6. ปริสัจญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมนุม และชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมนุม และต่อชุมชนนั้น

7. บุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอรรถาศัยความสามารถ และคุณธรรม

ธวัชชัย แสนดวง (2565, หน้า 7) คุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่ดีของผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่น บริหารสถานศึกษาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ยุติธรรม ซื่อสัตย์ไม่คอร์รัปชั่น อดทน อดกลั้นรับทั้งผิดทั้งชอบ เป็นคนดีของสังคม

พรรณิศา ชันเพชร (2565, หน้า 28) คุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics) ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพต้องเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน ยึดมั่นในความถูกต้อง โดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาใช้ในการบริหารงาน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ อดทน มีระเบียบวินัย มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

Rest (2005, pp. 4 – 5) กล่าวว่า คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร คือ การกระทำทุกอย่างให้เกิดคุณแก่ตน แก่คน และแก่กิจการงาน การกระทำทั้งกาย วาจา ใจ ให้บังเกิดคุณให้บันดาลในการบริหารงานของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ปฏิบัติตามหลักพรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 อิทธิบาท 4 และกัลยาณมิตรธรรม 7 หลักธรรมสัปปริสธรรม 7

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร ได้ดังนี้

- 1) ปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)
- 2) บริหารคนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา สمانัตตา)
- 3) บริหารงานด้วยหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)
- 4) ปฏิบัติตนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 (ปิโย ครุ ภาวะนियो วัตตา วจนักขโม คัมภีร์ัญจะ กะถัง กัตต โน จัญญาเน นियोชะเน)
- 5) ปฏิบัติตามหลักธรรมสัปปริสธรรม 7 (ธัมมัญญตา อุตถัญญตา อุตตัญญตา มัตตัญญตา กาลัญญตา ปริสัญญตา ปุคคัลญญตา)

7.2.2 การบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล

พระประยูงค์ ปภัสโร (2561, หน้า 5) การบริการตามหลักธรรมมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษา ตามแนวทางหลักการบริหารจัดการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มีความถูกต้องเป็นธรรม สุจริตโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดองค์ประกอบตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมือง พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1) หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ยึดระเบียบ และหลักเกณฑ์ ข้อบังคับการใช้กฎหมาย คำสั่งข้อบังคับต่าง ๆ ต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของครูในสถานที่ยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง และ ข้อบังคับเหล่านั้นอย่างเคร่งครัด

2) หลักคุณธรรม หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ อุดหนุน ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามบนพื้นฐานของ

ศีลธรรม จริยธรรม ประกอบอาชีพสุจริต สามารถครองตน ครองคน และครองงานได้ดี เป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม

3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่สามารถเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาแก่ครูในสถานศึกษาและประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก เช่น งบประมาณที่ใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ มีการจัดซื้อจัดจ้างที่มีกระบวนการตรวจสอบที่ถูกต้องชัดเจน

4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูภายในสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมรับรู้ ตลอดจนถึงการเสนอความคิดเห็น ตัดสินใจ เสนอแนะข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินงานด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยตระหนักในสิทธิหน้าที่ของตน มีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง กระตือรือร้นในการทำงานและแก้ไขปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้ายอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วยความประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนร่วม รณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้สิ่งของอย่างคุ้มค่า มีการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สุรัสวดี คุ่มสุพรรณ และนิรดา เวชญาลักษณ์ (2564, หน้า 5) ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการบริหารอย่างมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส มีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อสังคม มีความคุ้มค่าโดยมุ่งประโยชน์สูงสุด ยึดหลักเหตุผล ความถูกต้องและความเป็นธรรม ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เป็นธรรมอย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติและสามารถกำกับ ติดตาม ดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตนตาม

กฎระเบียบ เอื้อต่อสิทธิมนุษยชน มีความทันสมัยเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และยินยอมพร้อมใจปฏิบัติ

2) หลักคุณธรรม หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการโดยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เพื่อส่งเสริม สนับสนุน ให้สร้างค่านิยมที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดี พร้อมทั้งจะสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณธรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษายึดถือปฏิบัติ ให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยและเคารพในสิทธิของผู้อื่น

3) หลักความโปร่งใส หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการด้วยความสุจริต โปร่งใส มีเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ ตลอดเวลาและสามารถเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา มีระบบการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนและเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารที่ปลอดจากการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อให้มีความวางใจซึ่งกันและกัน

4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการโดยให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน ตัดสินใจและปฏิบัติตามแผน และในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการพัฒนาระบบทั้งในการแก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหา ซึ่งสามารถเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ สามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ ทุกคนมีสิทธิ เสรีภาพในการตัดสินใจ และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการโดยมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ตระหนักในสิทธิหน้าที่ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะแสดงความรับผิดชอบในการทำหน้าที่ของตน เพื่อคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและสามารถตรวจสอบได้ เมื่อมีข้อสงสัยและมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมกับการรายงานความก้าวหน้าที่วางไว้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณชน

6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการโดยควบคุม กำกับดูแล วางแผน สำรองความต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดโดยรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัด มัธยัสถ์ ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า เพื่อใช้

ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมและคำนึงถึงความคุ้มค่าทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการบริหารงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่ายตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าช้าที่ไม่มีคามจำเป็นเพื่อให้มีทรัพยากรธรรมชาติที่มีความอุดมสมบูรณ์ยั่งยืน

อัญชลี โลเชียงสาย (2565, หน้า 18 - 19) หลักธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสพฐ. กำหนดให้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาทุกแห่ง และในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนับได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญในการจัดระบบการบริหารงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ทั้งด้านงานวิชาการ ด้านงานงบประมาณ ด้านงานบริหารงานบุคคล และด้านงานบริหารงานทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักธรรมาภิบาลควรมีหลักพื้นฐานอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน

วราภรณ์ พรหมทอง (2565, หน้า 1228) หลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์และนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจสั่งการ ดังนั้น การตัดสินใจใด ๆ ย่อมมีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งด้านดีและเสีย อาจทำให้ประสบความสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลวได้ หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาใช้ในการจัดการสถานศึกษา การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาโดยแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป โดยยึดหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่ หลักนิติธรรม

หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า

สรุปได้ว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารงานตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ได้ดังนี้

- 1) มีการบริหารงานตามหลักนิติธรรม
- 2) มีการบริหารงานตามหลักคุณธรรม
- 3) มีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส
- 4) มีการบริหารงานตามหลักการมีส่วนร่วม
- 5) มีการบริหารงานตามหลักสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม
- 6) มีการบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า

7.2.3 การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

จุฑามาส ศรีทองคำ (2562, หน้า 72) จรรยาบรรณ หมายถึง ข้อควรประพฤติที่พึงงาม สำหรับสมาชิกในวิชาชีพนั้น ๆ ข้อควรประพฤตินี้ ถ้าเราฝ่าฝืนจะเกิดโทษ จรรยาบรรณวิชาชีพจึงเป็นมาตรฐาน ความประพฤติและวิจารณ์ญาณทางศีลธรรมและวิชาชีพ ที่เป็นกฎเกณฑ์หรือแบบแผนของความประพฤติ สำหรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพหนึ่งหลักปฏิบัติดังกล่าวอาศัยหลักธรรมาภิบาลความถูกต้องส่วนใหญ่อำหนดโดยสมาคมวิชาชีพนั้น ๆ

อนิสา กอมะ (2565, หน้า 42) จรรยาบรรณของวิชาชีพ หมายความว่า มาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดังนี้

- 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ โดยต้องประพฤติ

- ที่ดี
- 1.1) ประพัตินเหมาะสมกับสภาพ และเป็นแบบอย่าง
 - 1.2) ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ
 - 1.3) ส่งเสริม และพัฒนาครูในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้
 - 1.4) สร้างผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้และความคิดในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ
 - 1.5) ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยมีแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรักศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ โดยต้องประพฤติดังนี้
- 2.1) แสดงความชื่นชม และศรัทธาในคุณค่าของวิชาชีพ
 - 2.2) รักษาชื่อเสียง และปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
 - 2.3) ยกย่อง และเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานในวิชาชีพให้สาธารณชนรับรูู้
 - 2.4) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อ ซื่อสัตย์สุจริต ตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ
 - 2.5) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาครูและบุคลากร
 - 2.6) สนับสนุนการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาครู การเรียนการสอน และการบริหารสถานศึกษา
 - 2.7) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ได้ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย และนำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
 - 2.8) เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของวิชาชีพหรือองค์กรวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์

3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรักเมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่ โดยเสมอหน้าต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ โดยประพฤติตนดังนี้

3.1) ปฏิบัติงาน หรือให้บริการอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการ

3.2) ส่งเสริม ให้มีการดำเนินงานเพื่อปกป้องสิทธิเด็ก เยาวชน และผู้ด้อยโอกาส

3.3) บริหารงาน โดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3.4) รับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของศิษย์และผู้รับบริการ

3.5) ให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน และเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง

3.6) เสริมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ศิษย์และผู้รับบริการ ด้วยการรับฟังความคิดเห็นยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจอย่างกัลยาณมิตร

3.7) ให้ศิษย์และผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด หรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ

4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ โดยประพฤติตน ดังนี้

4.1) ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้านต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

4.2) ส่งเสริม และพิทักษ์สิทธิของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

4.3) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนา

4.4) ใช้ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการพิจารณาผลงานของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

4.5) มีความรัก ความสามัคคีและรวมใจกันผนึกกำลังในการพัฒนาการศึกษา

4.6) ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

5) จรรยาบรรณต่อสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยประพฤติตน ดังนี้

5.1) ยึดมั่น สนับสนุน และส่งเสริม การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข

5.2) ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในทางวิชาการ หรือวิชาชีพแก่ชุมชน

5.3) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อให้ศิษย์และผู้รับบริการเกิดการเรียนรู้และสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

5.4) เป็นผู้นำ ในการวางแผนและดำเนินการเพื่ออนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม พัฒนาเศรษฐกิจภูมิปัญญาท้องถิ่น และศิลปวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมจรรยาบรรณของวิชาชีพ ที่ประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และจรรยาบรรณต่อสังคม

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้ดังนี้

- 1) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อตนเอง
- 2) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ
- 3) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ
- 4) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
- 5) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อสังคม

7.2.4 การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ

สาริตา เจนเข้ว่า (2560, หน้า 271 – 272) ผู้บริหารมืออาชีพหรือผู้บริหารที่เป็นแบบอย่าง หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นผู้นำในองค์การที่ทำหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบาย และแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ และประสิทธิภาพทำงานของตนเอง โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ ซึ่งผู้บริหารมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) ด้านบุคลิกภาพ นักบริหารต้องมีน้ำเสียง และการพูดจา น่าฟัง มีอารมณ์และจิตใจมั่นคง มีกิจกรรมยามว่าง เป็นที่ยอมรับในสังคม การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ อาจกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพดีจะช่วยสร้างความเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและสาธารณชน
- 2) ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล นักบริหารต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบสูงกระตือรือร้น กล้าคิด กล้าพูด กล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญปัญหาและความรับผิดชอบ รักษาคำพูด กล้าทำด้วยความมุ่งมั่นเด็ดขาด มีคุณธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม มีความถ่อมตน และตรงต่อเวลา
- 3) ด้านความรู้และทักษะการคิด นักบริหารต้องมีความรู้ทั้งด้านวิชาการ และวิชาชีพ มีความฉลาดเฉลียว มีไหวพริบปฏิภาณเฉียบแหลม สุขุม มีความรู้รอบตัวสูง คิดนอกกรอบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพื้นฐานทางการค้นคว้าและวิจัย
- 4) ด้านการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น นักบริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผย โปร่งใสยุติธรรม มีความสามารถในการใช้ภาษา สามารถสื่อสารได้ทุกทิศทาง สร้างและประสานเครือข่ายเพื่อความร่วมมือได้ รวมถึงการบริหารความขัดแย้ง
- 5) ด้านความสามารถทางการบริหาร นักบริหารมีวิสัยทัศน์ในเป้าหมายความสำเร็จ มีการบริหารงานเชิงรุก มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด ฉับพลัน มีวิธีการถ่ายทอดและสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานด้วยเหตุผลและความชอบธรรม และมีผลงานที่เกิดจากการบริหารจัดการ
- 6) ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม นักบริหารสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การสร้างเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ตลอดจนทั้งสามารถนำไปใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

บัตทิต คุณาวุฒิก (2561, หน้า 39) ความหมายคุณลักษณะ
 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกภาพที่ดีที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัว
 คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกเป็นที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้
 มีความรู้ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความมีคุณธรรม
 ทำทาง ความอดทน ความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลยพินิจ ความ
 สงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดี และบทบาทและความสำคัญผู้บริหาร
 การศึกษา ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการ
 ดำเนินงานในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้
 เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติและเป็นผู้บ่งชี้
 ความสำเร็จขององค์การ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมก็จะ
 ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานคุณลักษณะและคุณสมบัติในฐานะผู้นำองค์การ
 จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำงานให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วน
 คุณลักษณะผู้บริหารที่ดี ควรจะมีลักษณะดังนี้ กล้าตัดสินใจ ไวต่อข้อมูล เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
 ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ประสานสิบทิศ คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ จูงใจ
 เพื่อนร่วมงาน ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ บริหารงานแบบ
 มีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และ
 ร่วมรับผิดชอบ

แก้วมณี โสพิน และจรัส อติวิทยากรณ์ (2563, หน้า 1307)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ คุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ควรแก่การยอมรับ ฉะนั้น
 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จึงต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการ
 เปลี่ยนของสังคมโลก ซึ่งปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบ
 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา
 ที่พึงประสงค์สรุปได้ดังนี้

1) ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรแต่งกายให้เหมาะสม สุขภาพ
 เรียบร้อย ถูกกาลเทศะมีบุคลิกที่เหมาะสม สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคคลอื่น ๆ ได้
 มีความสุภาพ อ่อนโยน สุขุม รอบคอบ มีความเชื่อมั่นในตนเองพูดจาไพเราะกับ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้เรียนรู้อยู่เสมอ รู้ทันเหตุการณ์ และรู้ทันโลก

2) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ สุจริตในหน้าที่การงานมีความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง ยึดมั่นหลักธรรมคำสอนในศาสนาที่ตน นับถือและประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความรับผิดชอบ

3) ด้านความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารควรมีความรู้รอบด้าน สามารถเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา สามารถแก้ไขปัญหาได้ดีในทุก สถานการณ์ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู สามารถครองตน ครองคน และ ครองงานได้ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นทีมได้ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความจริงใจ อภัยด้วยดี และให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป มีการเสริมแรงในทางบวกอยู่เสมอ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความเข้าใจ ช่วยเหลือ เอื้ออาทรและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

5) ด้านความเป็นผู้นำ ผู้บริหารสามารถสร้างความเป็นทีมได้ ต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจภายใต้หลักการที่ถูกต้อง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์การมีความคิดทันสมัย ก้าวไกล

สายชน แพงมา (2564, หน้า 132) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ มีความซื่อสัตย์สุจริตยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ดำเนินชีวิตโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีใจหนักแน่น รับฟังความคิดเห็นจากทุก ฝ่ายด้วยความเที่ยงธรรมคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีความโปร่งใส ยึดระเบียบ กฎหมายและแนวปฏิบัติที่ถูกต้องในการบริหารงาน เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและมีความสามัคคีในการ ทำงานเมื่อมีปัญหาควรใช้ปัญญา เหตุผล ความถูกต้องในการแก้ปัญหาไม่ใช่อารมณ์ยึดถือ ความถูกต้องมีจิตสาธารณะให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจและปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองที่ดี

เกตสุชา ทองน้อย (2565, ออนไลน์) บุคลิกภาพของผู้นำหรือ ผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีย่อมได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1) บุคลิกภาพทางกาย ประกอบด้วย รูปลักษณ์ภายนอกของผู้บริหารเป็นที่ปรากฏแก่ สายตาผู้คน ความสะอาดของร่างกาย การแต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมกับตำแหน่ง วัย และสถานการณ์ และบุคลิกภาพภายใน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดการโต้ตอบ

ที่ดี มีความฉลาด เป็นผู้นำกลุ่มได้ และต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ เพื่อประกอบการตอบโต้ อย่างแหลมคมได้ 2) บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกล้าหาญในการเผชิญกับอุปสรรค ไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักชมเชย พุดจาโน้มน้าวจูงใจคนให้ทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน สังคม หรือประเทศชาติ และมีจิตใจที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) บุคลิกภาพทางสังคม ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการศึกษาหาความรู้ในพิธีการต่าง ๆ ตามบรรทัดฐานของสังคม เพื่อจะได้ปฏิบัติตามมารยาทสากลได้อย่างถูกต้อง สามารถเป็นตัวอย่างให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดทั้งคนรอบข้างได้ 4) บุคลิกภาพทางสติปัญญา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดี ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาได้

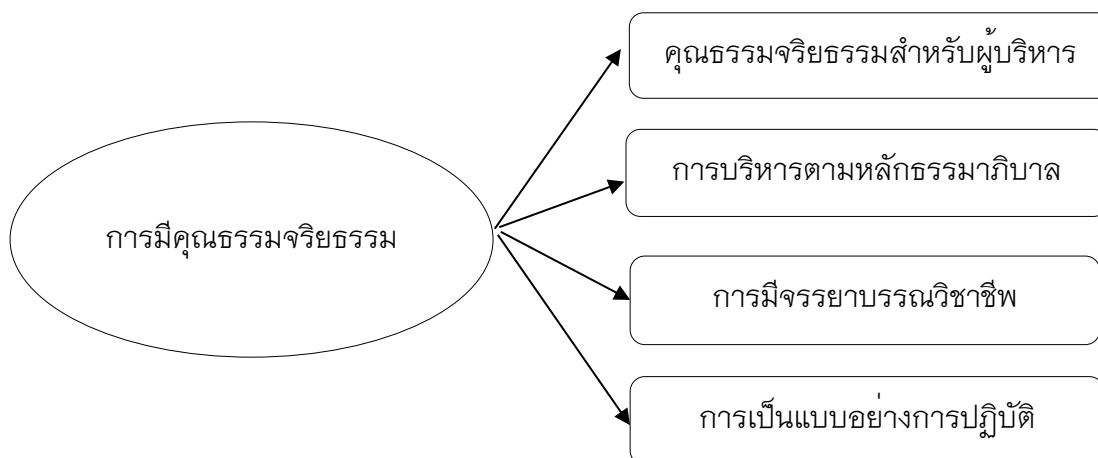
สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบุคลิกภาพดี จิตแจ่มใส ภายสง่า วาจาดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ดี รู้กว้าง รู้ลึก ดำเนินชีวิตบนพื้นฐานความจริง และความถูกต้อง และมีความอ่อนน้อม ถ่อมตน มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการบริหาร และการดำรงชีวิต เป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

ดังนั้นจึงสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ ได้ดังนี้

- 1) มีบุคลิกภาพดี จิตแจ่มใส ภายสง่า วาจาดี
- 2) มีความรู้ดี รู้กว้าง รู้ลึก
- 3) ดำเนินชีวิตบนพื้นฐานความจริง และความถูกต้อง
- 4) มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน
- 5) มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ใน

การบริหาร และการดำรงชีวิต

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการมีคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การปฏิบัติตามหลักธรรมมาภิบาล การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ และการเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 องค์ประกอบย่อยของการมีคุณธรรมจริยธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) ในภาษาไทยมีคำที่มีความใกล้เคียงกันอยู่หลายคำ เช่น แบบจำลอง แบบแผน ต้นแบบและตัวแบบ เป็นต้น และยังมีนักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

รัตน์ะ บัวสนธิ (2552, หน้า 124) ให้ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้ 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model” 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางที่เรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 3) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

ประภัสร สุภาสอน (2555, หน้า 92) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง แบบแผนที่แสดงถึงขั้นตอนหรือกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยมีวิธีการสร้างหรือพัฒนา ที่อาศัยการศึกษาแนวคิด ปรัชญาและทฤษฎีต่าง ๆ โดยมีการทดลองใช้หรือพิสูจน์ว่า เหมาะสมแล้วก่อนนำรูปแบบมากำหนดแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เข้าใจง่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

วารุณี ทยอยผลา (2556, หน้า 130) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลการ พัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วาทิต มีสนุ่น (2556, หน้า 16) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือแนวทางการดำเนินการสร้างความคิดรวบยอดของชุด เป็นปรากฏการณ์ ที่แสดงถึงโครงสร้างทางความคิดหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของ ปรากฏการณ์ที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น สำหรับรายละเอียดและองค์ประกอบ ของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะปรากฏการณ์ และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ

อนุสรณ์ จำเริญเจือ (2557, หน้า 146) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ภาพสกรูย่อยของตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล หรือส่งผลต่อการพัฒนา หรือการยกระดับไปสู่การพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยที่ตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวจะมี รายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีความสัมพันธ์กัน ในเชิงโครงสร้างและความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

ดำรง มูลป้อม (2557, หน้า 187) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง การจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มีองค์ประกอบแน่นอนหรือรายละเอียด ทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้

ภัทธนิชฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ (2557, หน้า 52) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง ชุดความคิดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดเชิงระบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีกระบวนการพัฒนาที่ประกอบด้วย ขั้นตอนก่อนการพัฒนา ระหว่างพัฒนา และหลังการพัฒนา เรียบเรียงเป็นคู่มือการพัฒนา

สรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง วิธีการ กระบวนการพัฒนาพฤติกรรม ด้านความรู้ความสามารถ เจตคติ และทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของโรงเรียน

ความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา วิธีการพัฒนา การวัดและประเมินผล เรียบเรียงเป็นคู่มือการพัฒนา

2. หลักการสร้างรูปแบบ

รูปแบบถือเป็นแนวทางในการที่จะถูกนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในทางพัฒนาในเรื่องนั้น ๆ ดังนั้น ในรูปแบบการสร้างรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่ดียิ่งต่อการนำไปใช้และเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงคุณลักษณะของรูปแบบที่ดี ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 9 – 11) สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละชั้นมีรายละเอียด ดังนี้

ชั้นที่ 1 การสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2) การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้ 2.1) การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น 2.2) การศึกษารายกรณีหรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ 2.3) การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

3) การจัดทำรูปแบบ ในขั้นนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1) และ 2) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

ขั้นที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นการทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล วองวานิช, 2549 หน้า 54 – 56) ดังนี้ 1) ด้านความเป็นไปได้ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง 2) ด้านความเป็นประโยชน์ เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) ด้านความเหมาะสม เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา 4) ด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป Eisner (1976, pp. 192 – 193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิดดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูล คุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิยาม เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมิน อย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้นเฉพาะสาขา จัณนิยมนำรูปแบบมาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือ ในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณลักษณะที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญ ของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน ของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็น สำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบ สดสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรม อย่างครบถ้วนผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ประภัสร์ สุภาสอน (2555, หน้า 102) สรุปว่าการสร้างรูปแบบ ไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอน แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบ สรุปคือการสร้างรูปแบบมีการดำเนินการเป็น 2 ตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความตรงของรูปแบบ

วารุณี งอยผลา (2556, หน้า 129) สรุปว่าการสร้างรูปแบบ หมายถึง กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ

อนุสรณ์ จำเริญเจือ (2557, หน้า 147) สรุปว่าหลักการสร้างรูปแบบ เพื่อการพัฒนา ประกอบด้วย หลักความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง หลักการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ หลักความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หลักการตรวจสอบคุณภาพ และหลักวิชาการ

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 62) สรุปว่าการสร้างรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการเชื่อถือนั้น จำเป็นต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การกำหนดปัญหาของรูปแบบ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผล รวมทั้งการได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญตามกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบและการทดลองใช้รูปแบบเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้

Keeves (1988, p. 560, อ้างถึงใน อนุสรณ์ จำเริญเจือ, 2557, หน้า 147) กล่าวว่าหลักในการสร้างรูปแบบที่สำคัญ มี 4 ประการ ดังนี้ หลักความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปร หลักการพยากรณ์ผล หลักเหตุผล และหลักการสร้างมโนทัศน์ใหม่ ๆ หลักการสร้างรูปแบบควรคำนึงถึงหลักการ สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ การแสวงหาองค์ความรู้ การค้นหาสมมติฐาน การสร้างรูปแบบและการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ

สรุปได้ว่า หลักการสร้างรูปแบบใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ระยะที่ 2 การสร้างและยืนยันรูปแบบ และระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ

3. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท มีนักวิชาการ และนักการศึกษาจำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

วาทิต มีสนุ่น (2556, หน้า 18) รูปแบบแบ่งเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งแบ่งย่อย ๆ เป็น 5 รูปแบบ (Keeves, 1997, pp. 366 – 387) คือ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงแผนผัง และรูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นรูปแบบที่อธิบายได้ละเอียด ครอบคลุมและสอดคล้องกับการศึกษาด้านศึกษาศาสตร์ สังคมศาสตร์ รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กที่พัฒนาขึ้น คือ รูปแบบทางภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญฤทธิ์ (2557, หน้า 54) รูปแบบแบ่งเป็น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงแนวคิด รูปแบบเชิงรูปธรรม รูปแบบเชิงนามธรรม และรูปแบบเชิงข้อความ สำหรับการจะนำรูปแบบใดไปใช้ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะนำไปใช้ด้วย

Smith & others (1980, p. 461) จำแนกรูปแบบเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกออกเป็น รูปแบบคล้ายจริง และรูปแบบเสมือนจริง

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกออกเป็น รูปแบบข้อความหรือรูปแบบเชิงคุณภาพ รูปแบบทางคณิตศาสตร์ หรือรูปแบบเชิงปริมาณ

Keeves (1988, pp. 561 – 565) ได้จำแนกรูปแบบเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ 2) รูปแบบเชิงข้อความ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ รูปแบบระบบเส้นเดียวและรูปแบบระบบเส้นคู่

Steiner (1988, อ้างถึงใน วาโร เฟิงส์ว็ลด์ 2553, หน้า 5) ได้จำแนกรูปแบบเป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกออกเป็น 1) รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และรูปแบบเชิงแนวคิด จำแนกออกเป็น 1) รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด 2) รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

4. วิธีการพัฒนารูปแบบการพัฒนา

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการใช้กระบวนการเพื่อส่งเสริมผู้บริหารให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งใช้กิจกรรมต่าง ๆ จากการศึกษาแนวคิด

และผลการวิจัยในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร ซึ่งมีวิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกัน การเลือกใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลากประการ เช่น ลักษณะหรือธรรมชาติของคุณลักษณะที่จะทำการพัฒนา นโยบายในการพัฒนา ความพร้อมและความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา รวมทั้งเรื่องของเวลาและงบประมาณ ดังนั้นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ด้วยเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในทุก ๆ ด้าน มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยสรุป (ศรีนทิพย์ สิงห์อุสาหะ, 2553, หน้า 66 - 72) ดังนี้

1. การปฐมนิเทศหรือการแนะนำงาน (Orientation) เป็นการจัดให้ผู้บริหารที่เข้าใหม่มาประชุมฟังคำแนะนำและชี้แจงเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา โครงสร้างขององค์การระเบียบปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์การ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการซักถามเพื่อความเข้าใจในการทำงานด้านต่าง ๆ
2. การฟังบรรยาย (Lecture) ประกอบด้วยผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากรผู้บรรยายที่มีความเชี่ยวชาญในหัวข้อที่จะบรรยาย ข้อดี คือ เสียค่าใช้จ่ายน้อย เป็นวิธีที่ง่าย ควบคุมกำหนดเวลาได้และผู้เข้ารับการอบรมได้ประโยชน์ตรงตามเนื้อหา จุดด้อย คือ หากวิทยากรไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ อาจทำให้การบรรยายลุ่มเหลว
3. การสัมมนา (Seminar) จะมีการกำหนดหัวข้อเรื่องหรือชื่อเรื่องของการสัมมนา โดยผู้เข้าสัมมนาเป็นผู้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำกรสัมมนา โดยมีวิทยากรผู้เข้าร่วมสัมมนามีบทบาทและมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมอภิปราย วิพากษ์วิจารณ์ เสนอแนะระหว่างวิทยากรและผู้เข้าร่วมสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แกกันและหาข้อสรุปที่ดีที่สุด
4. การระดมสมอง (Brainstorming) โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกการร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ต่อปัญหาใด ๆ โดยปล่อยให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี หลากหลาย ระดมความคิดเห็นให้มากที่สุด อย่างทั่วถึงทุกคน นำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อคัดเลือกหาแนวความคิดที่เหมาะสมเป็นไปได้และดีที่สุดในการแก้ปัญหา
5. การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) เป็นระบบการพัฒนาที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ประกอบด้วย สื่อวัสดุอุปกรณ์ วิธีการ และสื่อบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ผู้เรียนสามารถศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียนทำความเข้าใจด้วยตนเองได้

6. การศึกษาดูงาน (Field trip/Field study) เป็นการไปศึกษาสภาพที่จริงนอกสถานที่ปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ วิธีการศึกษาดูงานให้ได้ผลต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน กำหนดภารกิจที่จะต้องดำเนินการของแต่ละคนทั้งก่อนและหลังการศึกษาดูงาน ซึ่งประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเก็บรวบรวมข้อมูลประเด็นที่น่าสนใจศึกษา ความรู้ต่าง ๆ และการประชุม สัมมนา หรือประชุมสรุปผลเพื่อสรุปสิ่งที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน

7. การฝึกงาน (Internship) เป็นการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้คำแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

8. การสอนงาน (Coaching) โดยให้ไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารเดิมที่ตนจะไปแทนที่เพื่อรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในตำแหน่งนั้นอยู่ วิธีการพัฒนาโดยการสอนงานมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งมีจุดเด่น คือ 1) เทคนิคการสอนงานผู้สอนสามารถเลือกเน้นไปทางใดทางหนึ่งได้ตามความต้องการ 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับประโยชน์จากทั้งประสบการณ์ของตนเองและของผู้สอนในขณะเดียวกัน 3) เสริมสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมระหว่างผู้สอนและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อไป 4) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) การสอนงานสามารถสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ

9. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำวิธีการหนึ่งเพื่อเตรียมผู้บริหารให้ได้เรียนรู้งานที่ไม่เคยปฏิบัติและเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ แต่การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่จะสามารถพัฒนาบุคลากรได้ดีต้องมีการสับเปลี่ยนหลังจากที่แต่ละบุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีกับงานในหน้าที่เดิมเป็นอย่างดี โดยดำเนินการดังนี้ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน และ 6) การประเมินและติดตามผล

10. การประชุมอภิปราย (Conference) ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นประสบการณ์และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมประชุมได้อภิปรายทุกคน การประชุมแบบนี้มี 3 รูปแบบ คือ 1) การประชุมอภิปรายแบบตรงหรือแบบนำทาง 2) การประชุมอภิปรายแบบปรึกษาหารือและ 3) การประชุมอภิปรายแบบแก้ปัญหา ข้อดี ของการประชุมอภิปราย คือ ผู้เข้าร่วมประชุมอภิปรายทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความ

คิดเห็นของบุคคลอื่น จุดด้อย คือ หากผู้นำการอภิปรายขาดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่ดีพอจะทำให้การฝึกอบรมขาดประสิทธิภาพและอาจใช้เวลามากเกินไป

11. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจทางวิชาการและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพและถูกต้องยิ่งขึ้น ต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ คือ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่อง 2) กำหนดเวลาและหลักสูตรให้เหมาะสม กระชับรัดกุมและชัดเจน 3) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญมีประสบการณ์ในงานนั้นสามารถถ่ายทอดความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในเรื่องที่ประชุมเชิงปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี 4) กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการซึ่งควรเป็นพนักงานในสาขาหรือด้านเดียวกัน 5) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 6) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่ให้มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และ
- 7) จัดบันทึกผลการประชุมและสรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุมให้ครบถ้วน

12. การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) โดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทตามที่ได้รับมอบหมาย เหมือนการแสดงละครแล้วนำประเด็นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดนอื่น ๆ วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิของผู้แสดงหรือวิเคราะห์ปัญหา แล้วร่วมกันสรุปประเด็นที่ได้เรียนรู้หรือจากพฤติกรรมของตัวละครเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ข้อดี คือ สร้างความสนุกสนานเป็นกันเอง ช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง จุดด้อย คือ ใช้เวลานาน

13. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการพัฒนาโดยการแสดงให้เห็นขั้นตอนในการปฏิบัติจริงในด้านรายละเอียด เทคนิคการปฏิบัติ ข้อดีของการสาธิต คือ ช่วยให้เห็นขั้นตอนในการปฏิบัติที่ถูกต้องจริง เหมาะสำหรับการพัฒนาในเรื่องที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง การใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน การพูด นาฏศิลป์ หรือการขับร้อง

14. กรณีศึกษา (Case method) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น โดยต้องมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระและเป็นกันเอง ในขั้นการวิเคราะห์กรณีศึกษาต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การและจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

15. การศึกษาอบรมด้วยตนเอง (Self-studied training) เป็นวิธีการพัฒนาด้วยตนเองโดยการศึกษาค้นคว้าหรือแสวงหาความรู้จากตำราหรือสื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ในเรื่องที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับงาน วิธีการที่นิยมในปัจจุบัน คือ 1) การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม 2) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และ 3) การเรียนรู้แบบออนไลน์ (Online Learning)

16. เกมการบริหาร (Management game/Simulation) เป็นวิธีการพัฒนาโดยการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ปัจจุบันมีการพัฒนาออกมาในรูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

17. การฝึกอบรมออนไลน์ (E-Training) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ การอบรม ผ่านเทคโนโลยีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในรูปแบบมัลติมีเดีย ซึ่งประกอบด้วยสื่อที่เป็นข้อความ รูปภาพหรืออาจมีเสียงรวมถึงภาพเคลื่อนไหวเป็นกระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ด้วยตนเองมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ประหยัดเวลาและงบประมาณ สามารถทบทวนบทเรียนและเนื้อหาได้ตลอดเวลา ข้อจำกัด ไม่สามารถรับรู้ความรู้สึก ปฏิกริยาที่แท้จริงของผู้เรียนและผู้สอนและต้องมีความพร้อมคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 249, อ้างอิงใน อนุสรณ์ จำเริญเจือ, 2557, หน้า 54 - 56) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ โปรแกรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนา โปรแกรมการฝึกอบรมส่วนใหญ่เกิดขึ้นมาจากการกำหนดเวลา ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาส่วนใหญ่จะถูกจัดให้อยู่ในกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมายหรือดำเนินการร่วมประสบการณ์ที่ได้รับ ขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรม มีดังนี้ 1) กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน 2) กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน 3) การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม 4) ผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม 5) โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ควรมี 2 ระยะ คือ ระยะเวลาที่เข้ารับการฝึกอบรม และช่วงเวลาสั้น ๆ หลังจากการทำงาน 6) การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา 7) การเพิ่มความมั่นใจในตนเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม 8) การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม

ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง โดยมี 2 ลักษณะ คือ 1) การเรียนรู้แบบวงจรเดียว เป็นการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนรู้ต้องการการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน 2) การเรียนรู้แบบวงจรคู่ เป็นการเรียนรู้ชนิด

ที่ลึกซึ้ง เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การย้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ จากตนเองโดยเรียนรู้จากความคิดหรือการกระทำของตนเอง และจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก 2) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรจากนักการศึกษาอีกหลายท่านที่ได้ทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมา เช่น การพัฒนาบุคลากรของ Ronald W. Rebores (2007, p. 175) นั้นมุ่งเน้นพัฒนาผู้นำในด้านต่อไปนี้ คือ ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ มีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้ 1) การเข้าเรียนและอบรม 2) การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น 3) การประชุม 4) การประชุมปฏิบัติการ 5) การประชุมที่ทีมงาน 6) การทำงานในรูปคณะกรรมการ 7) การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้ เป็นมืออาชีพ 8) การประชุมของบุคลากร 9) กิจกรรมภาคสนาม 10) การเดินทางไปดูงาน 11) การอยู่ค่ายพักแรม 12) ประสบการณ์การทำงาน 13) การแลกเปลี่ยน 14) การค้นคว้าวิจัย 15) การเขียน 16) การทำงานแบบมืออาชีพ 17) ประสบการณ์ 18) การเยี่ยมและการสาธิต และ 19) การทำงานในองค์การและชุมชน

นักการศึกษาต่างประเทศที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น Kouzes Posner (2003, p. 22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่าในการฝึกภาวะผู้นำนั้นมี 5 ขั้น คือ 1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง 2) สร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมด้านวิสัยทัศน์ 3) ทุกระบบขั้นตอนให้หาความท้าทาย 4) สนับสนุนให้ทีมงานหรือผู้ร่วมงานได้แสดงออก และ 5) สร้างแรงกระตุ้นเพิ่มพลังทางจิตใจ

ประภัสสร สุภาสอน (2555, หน้า 303) วิธีการพัฒนาที่เป็นไปได้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด 5 ลำดับแรก ได้แก่ 1) การอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเนื้อหาสาระ และทักษะปฏิบัติที่ต้องการ 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ 3) การพัฒนาเอกสารหรือคู่มือเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การให้คำแนะนำรายบุคคล การนิเทศ กำกับ ติดตามการทำงาน และ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

ลลิตา ชาเรืองเดช (2555, หน้า 154) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย คือ การประชุมสัมมนาแบบเข้มเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อบรมและออกแบบแผนงาน/โครงการเพื่อลงสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้คู่มือและการร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ศึกษาด้วยตนเอง พัฒนานวัตกรรมในสถานศึกษาของตนเอง

วารุณี งามยผลา (2556, หน้า 134) จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีสรุปได้ว่ามี 4 ระยะ คือ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกปฏิบัติจริง และ 4) การติดตามผลการพัฒนา

สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557, หน้า 161) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้น ผู้บริหารต้องการรับการพัฒนาโดยวิธีการต่อไปนี้ คือ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การระดมสมอง 3) การบรรยาย และ 4) การมอบงานสู่การปฏิบัติ

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 32) การพัฒนาผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ สำหรับงานวิจัยนี้ เลือกวิธีการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ตามแนวคิดของ McMauley และคณะเพราะมีงานวิจัยยืนยันว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม ช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ และรู้เทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, หน้า 174) การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเน้นทั้งด้านวิชาการหรือทฤษฎี และด้านการปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้นั้น ไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามหลักสูตร วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) วิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา 2) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 4) การกำกับ ติดตาม ประเมินผล

รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560, หน้า 136) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษากรณีศึกษาและการศึกษาดูงาน

สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562, หน้า 98) วิธีการพัฒนาสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 7 วิธี ได้แก่ 1) การอบรม สัมมนา 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การศึกษาดูงาน 4) การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 5) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 6) การประชุมทางวิชาการ 7) การศึกษาดูด้วยตนเอง

ภิชาพัชญ์ โหณา (2562, หน้า 162) วิธีการพัฒนาสมรรถนะมี 5 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การสร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ 4) การมีที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน 5) การเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งใน การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ตามองค์ประกอบ สมรรถนะทั้ง 6 โดยการจำแนกเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะย่อยและตัวแปรสมรรถนะ เพื่อสะดวกในการเลือกวิธีการพัฒนาให้เหมาะสม

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ประภัสร์ สุภาสอน (2555); ลลิตา ซาเรืองเดช (2555); วารุณี งามยพาลา (2556); สุนทรีภรณ์ แก้วกนก (2557); ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557); สายทอง ไตรยะวิภาค (2559); รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560); จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562); ภิชาพัชญ์ โหณา (2562)

ดังตาราง 2

ตาราง 2 สังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ ของวิธีการพัฒนา	นักวิชาการ										รวม	ร้อยละ
	ประภัตร สุภาสอน (2555)	สลิดา ขาวเรืองเดช (2555)	วารุณี งอยพาลา (2556)	สุนทรภรณ์ แก้วกานก (2557)	ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557)	สายทอง ไตรระวิภาค (2559)	รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560)	จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561)	สิรินดา ปัทมาภักดิ์ (2562)	ภิกษาพัญ์ โทหนา (2562)		
1. การอบรมสัมมนา	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	7	70
2. การศึกษาดูงาน	✓	✓	✓				✓	✓	✓		6	60
3. การพัฒนาด้วยเอกสาร หรือคู่มือด้วยตนเอง	✓	✓				✓	✓		✓	✓	6	60
4. การนิเทศ กำกับ ติดตาม	✓		✓			✓		✓		✓	5	50
5. การอบรมเชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	8	80
6. ทดลองปฏิบัติจริง		✓	✓	✓							3	30
7. การระดมสมอง				✓					✓		2	20
8. การบรรยาย				✓				✓			2	20
9. การวิเคราะห์บริบท		✓				✓					2	20
10. การศึกษารณศึกษา							✓				1	10
11. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้								✓	✓		2	20
12. การประชุมทางวิชาการ									✓		1	10
13. ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น									✓		1	10
14. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้		✓								✓	2	20

จากตาราง 2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก (กำหนดร้อยละ 50 ขึ้นไป) คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 80 การอบรมสัมมนา ร้อยละ 70 การศึกษาดูงาน ร้อยละ 60 การศึกษาเอกสารด้วยตนเอง ร้อยละ 60 และการนิเทศ กำกับ ติดตาม ร้อยละ 50 โดยปรับให้เหมาะสมในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา

5. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

ประภัสสร สุภาสอน (2555, หน้า 304) ความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐาน 4) บริบทหรือตัวป้อน 5) กระบวนการ และ 6) ผลลัพธ์

ลลิตา ชาเรืองเดช (2555, หน้า 169) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นรูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย 1) บริบท ได้แก่ หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สภาพปัจจุบันที่พึงประสงค์และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ตัวป้อน ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน 3) กระบวนการ ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม 4) ผลผลิต ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีความรู้และมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในระดับมาก

วารุณี งอยผลา (2556, หน้า 231) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและประเมินผล

วาทีต มีสนุ่น (2556, หน้า 272) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยจัดทำร่างรูปแบบ กำหนดวงกรอบหลักตามแนวทางวิธีการระบบ คือ ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กทุกองค์ประกอบ กระบวนการ ได้แก่ การบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอน และการใช้ทรัพยากรการศึกษา และผลลัพธ์ ได้แก่ คุณภาพผู้เรียนและการสนองตอบความต้องการของชุมชน

พิฑูล อภัยโส (2556, หน้า 243) โปรแกรมการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มี 7 องค์ประกอบ คือ หลักการ คำชี้แจง ชื่อโปรแกรม ที่มาและความสำคัญ จุดมุ่งหมายของโปรแกรม แนวคิด ทฤษฎีและเนื้อหาสาระ แนวทางการวัดและประเมินผลของโปรแกรม

สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557, หน้า 161) ผลการสร้างชุดพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) หลักสูตร 2) คู่มือการใช้ชุดพัฒนา 3) แผนการจัดกิจกรรมพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 หน่วย และ 4) การประเมินผล และผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก่อนนำชุดพัฒนากภาวะผู้นำไปทดลองใช้ พบว่า โดยภาพรวมและโครงสร้างของชุดพัฒนา มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ (2557, หน้า 121) รูปแบบในการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีโครงสร้างและองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวทางการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนามี 3 ขั้นตอน คือ ประเมินความรู้ก่อนการพัฒนา การพัฒนา และการประเมินความรู้หลังการพัฒนา ส่วนที่ 3 หลังการพัฒนา เป็นการติดตามผลการพัฒนาในสถานศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนา ติดตามการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานในสถานศึกษา

พันธ์ทิภา สร้างช่าง (2558, หน้า 85) การคัดเลือกประเด็นในการพัฒนารูปแบบและร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำ ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์สังเคราะห์ และเชื่อมโยงเข้าด้วยกันแล้ว ร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ส่วน หลักการแนวคิด ระบบของรูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จ

สายทอง ไตรยะวิภาค (2558, หน้า 173) รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีโครงสร้างของรูปแบบ 4 ส่วน คือ หลักการ จุดประสงค์ องค์ประกอบการพัฒนา และวิธีการพัฒนา

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558, หน้า 87) รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 มีองค์ประกอบ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 6) การติดตามและประเมินผล

สุนิสา คงสุวรรณ (2560, หน้า 256) ผลการสร้างแบบจำลอง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงใน สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน ที่สำคัญ ได้แก่ หลักการและแนวคิด จุดประสงค์ กระบวนการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การดำเนินการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การประเมินผล และ 4) การปรับปรุง

สุรรัตน์ โตเขียว (2560, หน้า 230) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 เนื้อหาและแนวทางการดำเนินงานตามองค์ประกอบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา และ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จ

จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 113) ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีโครงสร้างของรูปแบบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการ ส่วนที่ 2 จุดประสงค์ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบของการพัฒนา ส่วนที่ 4 วิธีการพัฒนาและส่วนที่ 5 การประเมินผล

กิชาพัชฌ์ โหณา (2562, หน้า 197) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบสมรรถนะ และกระบวนการพัฒนา และส่วนที่ 3 การนำไปใช้ ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และผลที่เกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบ

สิรินาถ บัทยาวิไล (2562, หน้า 91) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของสมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย ขั้นตอน การพัฒนา สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนาและวิธีการพัฒนา ส่วนที่ 3 การติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย ขั้นตอนการประเมิน คือ การประเมินก่อน ระหว่าง หลังการพัฒนาสมรรถนะ และประเด็นการประเมิน คือ ด้านความรู้ ทักษะและ เจตคติและส่วนที่ 4 เงื่อนไข ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ประภัสสร สุภาสอน
(2555); ลลิตา ซาเรืองเดช (2555); วารุณี งามยพาลา (2556); วาหิต มีสนุ่น (2556);
พิฑูล อภัยโส (2556); สุนทรีภรณ์ แก้วกนก (2557); ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557);
พันธ์ทิภา สร้างช่าง (2557); คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558); สายทอง ไตรยะวิภาค (2559);
สุนิสา คงสุวรรณ (2560); สุวีรัตน์ โตเขียว (2560); จิราญ ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ
ปัทมาวิไล (2562); ภิชาพัญ์ โทนา (2562) ดังตาราง 3

ตาราง 3 ลังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของรูปแบบ	นักวิชาการ															ความถี่	ร้อยละ
	ประภัสร สุภาสอน (2555)	ลลิตา ขาเรืองเดช (2555)	วารุณี งามพาลา (2556)	วาทีต มีสนุน (2556)	พิพุล อภัยโส (2556)	สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557)	ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญฤทธิ์ (2557)	พันธ์ทิภา สร้างสง (2557)	คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558)	สายทอง ไตรระวิภาค (2559)	สุนิสา คงสุวรรณ (2560)	สุรรัตน์ โตเชียว (2560)	จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561)	สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562)	รัชชาพัญ โทนา (2562)		
1. หลักการ	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	80
2. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	73
3. แนวคิด	✓						✓									2	13
4. เนื้อหา (ตัวป้อน)	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓		✓	10	67
5. กระบวนการพัฒนา	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		13	87
6. การประเมินผล	✓		✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓			8	53
7. ผลลัพธ์		✓		✓												2	13
8. ข้อมูลย้อนกลับ		✓														1	7
9. สื่อและแหล่งเรียนรู้			✓						✓							1	7

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบของรูปแบบ	นักวิชาการ														รวม	ร้อยละ	
	ประภัสสร สุภาสถน (2555)	ลลิตา ษาเรืองเดช (2555)	วารุณี งามพาลา (2556)	วาทิต มีสนุ่น (2556)	พิพุล อภัยโส (2556)	สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557)	ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญฤทธิ์ (2557)	พันธ์ทิภา สร้างสง (2557)	คมศิลป์ ประสงค์สุข (2558)	สายทอง ไตรระวิภาค (2559)	สุนิสา คงสุวรรณ (2560)	สุรรัตน์ โตเชียว (2560)	จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561)	สิรินถ ปัทมาวิไล (2562)			รัชชาพัญ โทนา (2562)
10. คำชี้แจง					✓	✓										2	13
11. ชื่อรูปแบบ					✓											1	7
12. ที่มาและความสำคัญ					✓						✓					2	13
13. แนวทางการนำไปใช้								✓							✓	2	13
14. เงื่อนไข								✓			✓		✓			3	20

จากตาราง 3 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก (ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดังนี้

- 1) หลักการ ร้อยละ 80
- 2) กระบวนการพัฒนา ร้อยละ 87
- 3) วัตถุประสงค์ ร้อยละ 7
- 4) เนื้อหา ร้อยละ 67 และ
- 5) การประเมินผล ร้อยละ 53

สรุปว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

หลักการ หมายถึง สารสำคัญที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

- 1) เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน สามารถนำไปบูรณาการในการบริหารงานในสถานศึกษาได้จริง

- 2) เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีวิธีการพัฒนาที่เน้นให้เกิดกระบวนการคิด การพัฒนาทักษะ และเจตคติที่พร้อมนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 3) เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เน้นกระบวนการกลุ่ม การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิทยากรผู้มีประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลงานเชิงประจักษ์

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สร้างขึ้น เพื่อ

- 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

- 2) เพื่อพัฒนาทักษะ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

- 3) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก นำความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา หมายถึง สารความรู้ที่ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้
 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
 และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยจัดทำเป็น 5 เล่ม ดังนี้

เล่ม คู่มือการใช้รูปแบบ

เล่ม 1 การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

เล่ม 2 การมีวิสัยทัศน์

เล่ม 3 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เล่ม 4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

กระบวนการพัฒนา หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนา
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย
 การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผล
 ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ขั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ คือ การฝึกอบรมเชิง
 ปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน โดยมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ควบคู่กับเอกสารประกอบการพัฒนา
 ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 1 วัน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติ หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ผู้บริหาร
 สถานศึกษาไปฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาที่ตนเองบริหาร ระยะเวลา 4 สัปดาห์

ระยะที่ 3 การติดตาม ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการ AAR

การประเมินผล หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าในด้านความรู้
 ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
 ก่อนและหลังการพัฒนา ดังนี้

วัดความรู้ความเข้าใจ โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ ก่อน-หลัง
 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

วัดเจตคติ โดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจ ในการอบรมเชิงปฏิบัติการ
 และการศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ

วัดทักษะ โดยใช้แบบประเมินก่อน-หลังการฝึกปฏิบัติ

6. ประสิทธิภาพของรูปแบบ

6.1 การประเมินรูปแบบ การประเมินรูปแบบที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation (พระมหาสหัส คำคุ้ม, 2556, หน้า 122 – 123) ประกอบด้วย มาตรฐานคุณภาพรูปแบบการบริหาร 4 ด้าน คือ 1) ความถูกต้อง (Accuracy) หมายถึง คุณลักษณะที่บ่งชี้ภาพรวมและทุกองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบริหาร เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สำรวจครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง 2) ความเหมาะสม (Propriety) หมายถึง คุณลักษณะที่บ่งชี้ภาพรวมทุกองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบริหาร มีความเหมาะสมและคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องในการประเมินและผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน 3) ความเป็นไปได้ (Feasibility) หมายถึง คุณลักษณะที่บ่งชี้ภาพรวมและทุกองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบริหาร มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ 4) ความเป็นประโยชน์ (Utility) หมายถึง คุณลักษณะที่บ่งชี้ถึงภาพรวมและทุกองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบริหารเป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ สามารถนำไปใช้ในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเผยแพร่ต่อสาธารณชนต่อไปได้

เนติ เฉลยวาเรศ (2556, หน้า 7 – 9) มาตรฐานของการประเมินตามที่คณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินทางการศึกษาได้กำหนดไว้ ประกอบด้วยมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน 30 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานอรรถประโยชน์ ซึ่งเป็นการประเมินด้านกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินเป็นสำคัญ ประกอบด้วย
 - 1.1 มีการระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ
 - 1.2 ความเชื่อถือของผู้ประเมิน
 - 1.3 มีการรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง
 - 1.4 การแปลความหมายและการตัดสินใจคุณค่ามีความชัดเจน
 - 1.5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน
 - 1.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
 - 1.7 รายงานการประเมินเสร็จทันสำหรับนำไปใช้ประโยชน์

1.8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นมาตรฐานเน้นความเป็นจริงของการประเมิน ประกอบด้วย

2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง

2.2 การเป็นที่ยอมรับของผู้ถูกประเมินผู้ได้รับผลกระทบจากการประเมิน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย

2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่ากับผลงาน สามารถนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ขยายงานหรือล้มเลิก

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม มุ่งเน้นเกี่ยวกับเรื่อง กฎ ระเบียบ ศีลธรรม จรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ประกอบด้วย

3.1 มีการกำหนดข้อตกลงอย่างเป็นทางการ

3.2 มีการแก้ปัญหาของการประเมินด้วยความซื่อสัตย์ไม่บิดเบือนความเป็นจริงอย่างสันติวิธี

3.3 รายงานการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย และคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมิน

3.4 มีการให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของบุคคลทั่วไปอย่างเปิดเผย มีการเผยแพร่ผลการประเมินและเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้ศึกษาผลการประเมิน

3.5 มีการคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

3.6 มีการเคารพในการปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลจากบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3.7 มีรายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่น จุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน

3.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือที่มีคุณภาพตลอดจนวิธีเก็บข้อมูลตามหลักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย

4.1 มีการระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน

4.2 มีการวิเคราะห์บริบทของการประเมินในรายงานการประเมิน
อย่างครอบคลุมและเพียงพอต่อการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 มีการบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการประเมิน
อย่างชัดเจน

4.4 มีการบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน

4.5 ใช้เทคนิคและเครื่องมือที่มีความตรง และได้มาซึ่งสารสนเทศ
ที่มีความถูกต้องแม่นยำ

4.6 ใช้เทคนิคและเครื่องมือที่มีความเที่ยง และได้มาซึ่งสารสนเทศ
ที่มีความคงเส้นคงวา

4.7 มีการจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล
วิเคราะห์และรายงาน

4.8 มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.9 มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.10 การลงสรุปที่มีเหตุผลและผลการประเมินสนับสนุน

4.11 มีการเขียนรายงานที่มีความเป็นปรนัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก 2 ด้าน คือ
ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้

6.2 ประสิทธิภาพของรูปแบบ Donald L. Kirkpatrick (1960) ได้เสนอรูปแบบ
การประเมินผลโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับการประเมินประสิทธิภาพของ
การฝึกอบรม โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (พิชิต ฤทธิจักรุณ, 2555)

6.2.1 การประเมินปฏิบัติการ เป็นการประเมินปฏิบัติการตอบสนองของผู้
ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับโครงการหรือต่อการฝึกอบรมนั้น ๆ เช่น หลักสูตร/เนื้อหา
สาระตรงกับความต้องการหรือไม่ เอกสาร สถานที่ สื่อทัศนอุปกรณ์ ระยะเวลาของการ
ฝึกอบรม วิทยากร ได้รับความรู้ทักษะมากน้อยเพียงใด มีความคาดหวังอย่างไรต่อการนำ
ความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน การประเมินปฏิกริยานั้นต้องการรับข้อมูล
ที่เป็นปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้าอบรมที่มีความเป็นจริง เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัว
บ่งชี้ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในระดับแรก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากผลการประเมินปฏิกริยา
เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจผู้บริหารที่จะตัดสินใจให้ยุติโครงการหรือให้ดำเนินการฝึกอบรม
นั้นต่อไป

6.2.2 การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการศึกษา เป็นการตรวจสอบให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ โดยเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

6.2.3 การประเมินพฤติกรรม เป็นการประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรมว่ามีการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้นเพียงใด การประเมินผลในระดับนี้ค่อนข้างยากและใช้เวลามากกว่าการประเมินผลในสองขั้นแรก เพราะต้องออกไปติดตามประเมินผลในสถานที่ทำงานจริง ๆ ในทางปฏิบัติอาจใช้การติดตามประเมินไปยังหน่วยงานของผู้อบรมโดยสอบถามจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้เข้าอบรม ข้อมูลที่ได้จะน่าเชื่อถือได้มากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้ให้ข้อมูลว่าจะให้ข้อมูลตรงตามสภาพความเป็นจริงหรือไม่

6.2.4 การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา เป็นการประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดต่อสถานศึกษา อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การอย่างไรบ้าง ประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา นับว่าเป็นการประเมินผลที่มีความสำคัญมากและยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นอาจมีตัวแปรอื่นอีกมากมายนอกเหนือการฝึกอบรมที่มีผลกระทบและบางตัวแปรยากต่อการควบคุม ดังนั้นผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงสรุปได้ยากกว่า เป็นผลมาจากโครงการฝึกอบรมโดยตรง แต่ถ้าสามารถออกแบบการฝึกอบรมที่ควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้เป็นอย่างดีและสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือว่าพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้าอบรมที่เปลี่ยนไปหรือผลที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษานั้นเป็นผลมาจากการจัดโครงการฝึกอบรมโดยตรง ตามช่วงระยะเวลาของการดำเนินโครงการฝึกอบรม กล่าวคือในระหว่างดำเนินโครงการฝึกอบรมจะมีการประเมินปฏิบัติการและประเมินการเรียนรู้หลังเสร็จสิ้นโครงการฝึกอบรมประเมินพฤติกรรมการทำงานและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าประสิทธิผลของรูปแบบ หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษานานาชาติ ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติตามองค์ประกอบที่ได้รับการพัฒนา ก่อน ระหว่าง และหลังพัฒนาที่เพิ่มขึ้น โดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ แบบประเมินความพึงพอใจ และแบบประเมินการปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2558, หน้า 33 – 38) กำหนดนิยามและให้ความหมายของคำว่า “ความต้องการจำเป็น” ไว้หลากหลายและได้สังเคราะห์และจัดความหมายเป็นหมวดหมู่ในมุมมองทางจิตวิทยาและทางการประเมิน ดังนี้

มุมมองทางจิตวิทยา เจ้าของทฤษฎีความต้องการจำเป็น คือ Abraham Maslow ได้แบ่งระดับความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์มี 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการจำเป็นทางกายภาพ ความต้องการจำเป็นด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการจำเป็นด้านความรักและการได้เป็นเจ้าของ ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง ความต้องการจำเป็นในการบรรลุสัจการแห่งตน

มุมมองทางการประเมิน นักประเมินทางการศึกษาหรือทางสังคมให้นิยามและความหมายของคำว่า “ความต้องการจำเป็น” ไว้หลากหลาย สามารถจำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ เป็นความแตกต่าง และเป็นประโยชน์ที่ได้รับ

สรุปว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยวัดจากการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น

2. ประเภทของความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็นแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการจัดประเภท (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, หน้า 47 – 58) ดังนี้

ความต้องการจำเป็นตามวิธีการประเมิน (Moroney อ้าง ใน Witkin, 1984) แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความต้องการจำเป็นปทัสถาน 2) ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ 3) ความต้องการจำเป็นที่แสดง และ 4) ความต้องการจำเป็นเชิงสัมพัทธ์

ความต้องการจำเป็นตามแนวคิดเชิงเหตุและผลของ Scriven (1991) ได้แก่ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับผลงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานและความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสิ่งทดลอง ความต้องการจำเป็นตามผลลัพธ์ของการดำเนินงานสิ่งที่ถูกประเมิน ตามความคิดของ Kaufman, Rojas & Mayer (1993) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็น “ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง” ส่วนความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและด้านกระบวนการถือเป็น “ความต้องการจำเป็นเทียม”

สุวิมล ว่องวาณิช, (2558, หน้า 161) ได้จัดประเภทของวิธีการในการประเมินความต้องการจำเป็นตามแหล่งข้อมูลตามหลักการของ Glass การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสามารถจำแนกได้ 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมมาน ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย

กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยประเภททุติยมาน เป็นการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์ทุติยมาน

กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินคุณภาพและสังเคราะห์งานวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

จากการศึกษาประเภทของวิธีการที่ใช้ในการวิจัยความต้องการจำเป็น แต่ละกลุ่มสามารถนำไปใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีจุดมุ่งหมายต่างกันขึ้นอยู่กับผู้วิจัยต้องการข้อมูลประเภทใด ซึ่งจะช่วยในการออกแบบการวิจัย การเก็บข้อมูลได้ตรงตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมายในการประเมินความต้องการจำเป็น ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสอบถาม แล้วนำผลมาจัดลำดับความสำคัญเนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวก สามารถนำไปใช้ได้กับกลุ่มตัวอย่างเล็กและใหญ่ได้

3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการคือ หลักความแตกต่างและหลักความสำคัญ เมื่ออิงหลักการทั้งสองหลักการในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (what should be)

3.2 การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (what is)

3.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ 1) และข้อ 2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น

3.4 การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3) และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

3.5 การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 3.4)

สุวิมล ว่องวาณิช (2558, หน้า 105) กล่าวว่า แนวคิดของนักวิชาการ เกี่ยวกับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันจึงได้ สังเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยการแจกแจงนับจึงได้ขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ

ระยะแรก เป็นระยะก่อนการประเมิน ประกอบด้วย ขั้นตอนการเตรียมการ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิด กำหนดกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็น และขั้นตอนการออกแบบการประเมิน เกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยาม ประเภท ขอบข่ายของการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนการดำเนินงานด้านทรัพยากรค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินงาน

ระยะที่สอง เป็นระยะระหว่างการประเมิน มีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่สาม เป็นระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ การเสนอผลหรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแนวทางการแก้ไขเพื่อ ชะจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็นในขั้นตอนของการนำผลไปใช้ประโยชน์นี้ต้องวางแผนว่าจะนำเอาแนวทางที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร

สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนขั้นตอนการวิจัยทั่วไป คือ การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดกรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดเทคนิคหรือวิธีการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล การกำหนดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงาน การใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น และการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ถ้าในขั้นสุดท้ายคือ มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น

4. การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหาซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำผลไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป วิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีที่แตกต่างกันออกไป แต่ Priority Needs Index

(PNI_{modified}) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ได้แก้ไขจาก PNI แบบเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 279) ดังนี้

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

เมื่อ $PNI_{\text{modified}} =$ ดัชนีความต้องการจำเป็น

I = สภาพที่ควรจะเป็น

D = สภาพที่เป็นอยู่

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดค่า PNI_{modified} มากกว่า .35 ขึ้นไปถือว่ามีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

การหาค่าผลต่างของ (I-D) หารด้วยค่า (D) เพื่อควบคุมขนาดของความ ต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐาน ในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพ ที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 279) วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบนี้ (PNI_{modified}) มีข้อดี คือ คำนวณง่าย ให้ข้อสรุปที่ดีและเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ความ แตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีการนี้คือข้อตกลงเบื้องต้นเป็น Interval scale ที่ไม่ค่อย เหมาะสม และเป็น การพิจารณาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่ คาดหวังผลต่างที่มีค่าเท่ากันในระดับต่ำกับระดับสูงยากในการจัดเรียงลำดับ ผลการ วิเคราะห์ข้อมูลแสดงค่าที่ระบุระดับความต้องการจำเป็นด้วยค่า PNI_{modified} เป็นรายชื่อ โดยข้อที่มีค่า PNI_{modified} มาก แสดงว่า มีความต้องการจำเป็นในระดับมากกว่าข้อที่มีค่า PNI_{modified} น้อย ความต้องการจำเป็นที่มีค่า PNI_{modified} มาก จึงควรให้ความสำคัญนำมา ปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา ก่อน

บริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก

สถานศึกษาขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งสถิติสถานศึกษาขนาดเล็กในประเทศไทยปี 2562 พบว่ามีจำนวน 15,158 แห่ง แบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคเหนือ 3,659 แห่ง หรือ 24% ภาคกลาง 2,550 แห่ง หรือ 17% ภาคใต้ 1,718 แห่ง หรือ 11% และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7,231 แห่ง หรือ 48% (สพฐ., 2562)

1. สภาพปัจจุบันของสถานศึกษาขนาดเล็ก

สพฐ. มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 29,871 แห่ง และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา จำนวน 15,158 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2562) คิดเป็นร้อยละ 50.74 ของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด ซึ่งจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง ความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปในเมือง และการย้ายถิ่นตามการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง การมีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมาก ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ การบริหารจัดการไม่คุ้มค่า สถานศึกษาขนาดเล็กจึงกลายเป็นประเด็นที่สำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สพฐ. ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ปัจจัยด้านผู้รับบริการเป็นโอกาสต่อการพัฒนา คือ ผู้ปกครองพร้อมส่งบุตรหลานให้เรียนในสถานศึกษาดีมีคุณภาพ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนจากประเทศเพื่อนบ้านสู่สถานศึกษาบริเวณชายขอบ หรือสถานศึกษาที่ใช้แรงงานจากต่างชาติมาก ด้านอุปสรรค พบว่า ประชากรวัยเรียนที่เป็นสัญชาติไทยมีแนวโน้มลดลงทุกปี ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและสถานศึกษาเอกชนส่งผลให้สถานศึกษาในชุมชนมีแนวโน้มปรับขนาดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มขึ้น

1.1.1 ด้านการเมืองและนโยบาย พบว่า มีโอกาสต่อการพัฒนา คือ นโยบายการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็กมีความต่อเนื่อง กำหนดให้มีการควบคุมสถานศึกษา มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้านอุปสรรค พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษานิติบุคคลตามแนวทางการกระจายอำนาจเป็นรูปแบบเดียวกันทุกสถานศึกษา ไม่สอดคล้องกับบริบทสถานศึกษาขนาดเล็ก นอกจากนี้ ด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่เหมือนกันทุกสถานศึกษาไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก

1.1.2 ด้านการเงิน พบว่า รัฐบาลจัดสรรเงินให้สถานศึกษาบริหารจัดการลักษณะเงินอุดหนุน ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กสามารถวางแผนการใช้งบประมาณได้ แต่การจัดสรรงบประมาณเป็นรายหัวตามจำนวนนักเรียน ทำให้ขาดแคลนงบประมาณสำหรับบริหารจัดการ และพัฒนาคุณภาพโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ต้องใช้ค่าสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้น

1.1.3 ด้านเทคโนโลยี พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้สถานศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ เพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน ด้านอุปสรรค พบว่า เทคโนโลยีมีราคาสูงและปรับเปลี่ยนบ่อยส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีภาระค่าใช้จ่ายสูง

1.1.4 ด้านสังคม วัฒนธรรม และประชากร พบว่า ความเข้มแข็งของชุมชน ชุมชนมีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีภูมิปัญญาท้องถิ่นปราชญ์ชาวบ้าน และแหล่งเรียนรู้ ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กสามารถระดมทรัพยากรและใช้แหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับท้องถิ่น ด้านอุปสรรค พบว่า ชุมชนส่วนใหญ่รอบ ๆ สถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นชุมชนเกษตรผู้ปกครอง ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรรับจ้างฐานะยากจนส่งผลให้สถานศึกษาต้องแสวงหาทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนอย่างต่อเนื่องจนจบหลักสูตร

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ด้านโครงสร้างของสถานศึกษามีความเข้มแข็ง เนื่องจากเป็นสถานศึกษานิติบุคคล ได้รับการกระจายอำนาจที่บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และสามารถกำหนดแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านการเงิน และด้านบริหารทั่วไป แต่รูปแบบสถานศึกษานิติบุคคลของสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นจุดอ่อน เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามโครงสร้างและกรอบงานไม่เพียงพอจึงไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.1 ด้านผลผลิตและการบริการ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กสามารถให้โอกาสแก่ประชากรวัยเรียน ได้มีโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

เนื่องจากสถานศึกษาตั้งอยู่ในทุกชุมชนของประเทศไทยทุกพื้นที่ แต่มีประเด็นที่เป็นจุดอ่อนคือ ภาพรวมคุณภาพผู้เรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (O-NET) พบว่า ภาพรวมต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับ สพฐ. และระดับประเทศทุกกลุ่มสาระ เนื่องจากครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนหลักสูตร และแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

1.2.2 ด้านบุคคลากร พบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สามารถดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งรู้จักครอบครัวผู้เรียน เนื่องจากมีผู้เรียนจำนวนน้อย จุดอ่อนคือ การขาดแคลนครู ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มี ความชำนาญในการบริหารจัดการ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารบรรจุใหม่ ครูไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูย้ายบ่อย ครูขาดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากมีภาระงานที่นอกเหนือการสอนมากและผู้เรียนส่วนใหญ่ฐานะยากจน

1.2.3 ด้านงบประมาณ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพ เนื่องจากได้รับจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนเป็นรายหัว การบริหารจัดการส่วนใหญ่จ่ายเป็นค่าสาธารณูปโภค รวมถึงไม่สามารถระดมทรัพยากรจากภายนอกได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากผู้ปกครองส่วนใหญ่ฐานะยากจน จึงเป็นจุดอ่อน ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่มีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เนื่องจากงบประมาณเงินอุดหนุนที่ได้รับไม่เพียงพอ

1.2.4 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่สามารถบริหารจัดการตามขอบข่ายงาน 4 งาน เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรจึงเป็นจุดอ่อน ด้านจุดแข็ง พบว่า ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามศักยภาพ จึงเกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ภาคอีสาน) ประกอบด้วย 20 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย ศรีสะเกษ สกลนคร สุรินทร์ หนองคาย หนองบัวลำภู อ่างนาจเจริญ อุตรดิตถ์ อุบลราชธานี และบึงกาฬ มีเนื้อที่มากที่สุดของประเทศไทยประมาณ 168,854 ตารางกิโลเมตร หรือมีเนื้อที่ร้อยละ 33.17 เทียบได้ 1 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งหมดของ

ประเทศไทยจัดได้ว่าเป็นพื้นที่ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย แบ่งจังหวัดออกตามกลุ่มอนุภาค 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ประกอบด้วย จังหวัดบึงกาฬ จังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดอุดรธานี โดยให้จังหวัดอุดรธานีเป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ประกอบด้วย จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร โดยให้จังหวัดสกลนครเป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบด้วย จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด โดยให้จังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 ประกอบด้วย จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ โดยให้จังหวัดนครราชสีมาเป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ประกอบด้วย จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี โดยให้จังหวัดอุบลราชธานีเป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด

รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่ำเป็นอันดับสองของประเทศโดยในปี 2558 มีรายได้เฉลี่ย 21,093 บาทต่อเดือน ต่ำกว่ารายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนทั้งประเทศที่ 26,915 บาทต่อเดือน หนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือนสูงกว่าระดับประเทศ มีจำนวนประชากรมากที่สุดในประเทศ สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น แรงงานส่วนใหญ่มีความรู้ระดับประถมศึกษา แรงงานอาชีวะมีสัดส่วนน้อยมาก (สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 - 14, 2561, หน้า 1 - 12)

วิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งจัดการศึกษาให้ประชากรทุกช่วงวัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเน้นศักยภาพในการประกอบอาชีพ และรักษาสິงแวดล้อม หลุดพ้นจากความยากจนสู่เป้าหมายการพึ่งตนเองภายในปี พ.ศ. 2579”

พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ทุกระบบ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตรที่กำหนดภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมให้ประชากรทุกช่วงวัยมีศักยภาพในการประกอบอาชีพ และรักษาสีงแวดล้อม

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ประชากรทุกช่วงวัยได้รับโอกาสทางการศึกษาที่ทั่วถึง เท่าเทียม มีคุณภาพ ร้อยละ 100

2. ประชากรทุกช่วงวัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการศึกษา ที่มีคุณภาพ ร้อยละ 100

3. ผู้เรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับขึ้นไปเข้าสู่การประกอบอาชีพ ร้อยละ 80

ยุทธศาสตร์ (Strategic)

1. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ภายใต้อำนาจหน้าที่ของเศรษฐกิจพอเพียง

2. ผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อความต้องการของตลาดแรงงาน

3. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

4. สร้างความเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมทุก

ภาคส่วน

คุณภาพการศึกษา จากผลการทดสอบ O-NET ของสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือปีการศึกษา 2562 กลุ่มสาระการเรียนรู้ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภาษาไทย มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 49.07 ภาษาอังกฤษมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 34.42 คณิตศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 32.90 วิทยาศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 35.55 ซึ่งพบว่า ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศทุกวิชา (สำนักงานศึกษาธิการภาค 10, 2563, หน้า 13)

นุชรรัตน์ ประสิทธิศิลป์ชัยและคณะ (2563, หน้า 48 – 49) ทำการศึกษา ปัจจัยความสำเร็จที่ส่งผลให้สถานศึกษาควรรวมกันได้ 1) ด้านการบริหาร ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับครู ผู้เรียน และชุมชน ให้เข้าใจเป้าหมายของการควรรวมสถานศึกษา เป็นนโยบายของกระทรวงเพื่อให้ครูครบชั้น และเพื่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน

การบริหารจัดการของผู้อำนวยการสถานศึกษา มีการดำเนินการตรวจสอบคุณภาพผู้เรียนที่นำไปเรียนรวมกันเป็นระยะ มีการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอน ผู้อำนวยการสถานศึกษาอยู่สถานศึกษาเป็นประจำ และให้ความสำคัญกับครูผู้สอนให้เอาใจใส่ต่อการจัดการเรียนรู้ การบริหารจัดการบุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีมส่งเสริมสนับสนุนสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูผู้สอน 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอนไม่เลือกปฏิบัติดูแลเอาใจใส่ผู้เรียนอย่างเท่าเทียมกัน ใช้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลายรูปแบบ มีครูผู้สอนจบตรงตามวิชาเอกโดยเฉพาะวิชาที่มีการสอบ O-NET และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านชุมชน ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งสถานศึกษาหลักและสถานศึกษารวมให้เห็นถึงความสำคัญจำเป็นในด้านคุณภาพผู้เรียนซึ่งต้องมีครูครบชั้นสถานศึกษาต้องสร้างความเชื่อมั่นด้านคุณภาพของผู้เรียนให้เห็นเป็นที่ประจักษ์

ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการรวบรวม 1) ด้านการบริหารจัดการ พบปัญหา ในเรื่องงบประมาณ ค่าพาหนะ ความปลอดภัยของรถรับส่งนักเรียน การรวมกันแล้วครูไม่ครบชั้น ในกรณีที่สถานศึกษา รูปแบบที่ 2 เล็กรวมเล็กเรียนช่วยกันสอน มีผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกแห่ง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ด้านการรวบรวม มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระดับมาก 2) ด้านชุมชน มีความกังวล ในเรื่องความปลอดภัยนักเรียน

สรุปได้ว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยเอื้อต่อการสร้างโอกาสต่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพของผู้เรียน และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อนต่อการบริหารจัดการ จึงควรเริ่มพัฒนาที่สภาพแวดล้อมภายในทั้งในด้านผลผลิตและการบริการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการ

2. ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก

สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหา ดังนี้

2.1 ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า ขาดแคลนครู จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ครูไม่ครบชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลา เพราะครูมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

2.2 ปัญหาด้านการเรียนรู้ พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สื่อและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด

2.3 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลทำให้ขนาดของสถานศึกษาปรับเปลี่ยนเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อผู้เรียน และผู้เรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อคน สูงกว่าสถานศึกษาขนาดอื่น นอกจากนี้สถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูงบนเกาะ ผู้เรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่อำนาจตกอยู่ในมือผู้บริหารจัดการสถานศึกษาและปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียน ที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น และอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง

2.4 ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับสถานศึกษา

3. ยุทธศาสตร์พัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก ปีงบประมาณ 2562 – 2565

วิสัยทัศน์: สถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. สร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน ในเขตพื้นที่บริการอย่างทั่วถึง
3. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. ผู้เรียนมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร และทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21

3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะการบริหาร
การจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สถานศึกษาบริหารจัดการรูปแบบการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วม
มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มี
คุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

แผนการปฏิรูปการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก

ประเด็นปฏิรูป: การควบรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก พระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.
2553 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ดังมาตรา
9(3) ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพทุกระดับและ
ทุกประเภทการศึกษาและมาตรา 10 การจัดการศึกษานั้นรัฐให้บุคคลมีสิทธิและโอกาส
เสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปีให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมทั้งแนวทางการปฏิรูปการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ
และมาตรฐานการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม
ของทุกภาคส่วน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบ นอกกระบบ และ
ตามอัธยาศัยอย่างมีคุณภาพในทุกระดับทุกประเภทการศึกษา

สพฐ. มีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การจัดการศึกษาระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลาง
การศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เพื่อให้เด็กในวัยเรียนทุกคนได้เรียนอย่างทั่วถึง
มีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ แต่จากสภาพบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ
การเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วประกอบกับประเทศกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
และมีจำนวนประชากรวัยเรียนลดลง ส่งผลให้สถานศึกษาของ สพฐ. มีแนวโน้มปรับเปลี่ยน

ขนาดจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ หรือขนาดกลาง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น
อย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการได้พิจารณาแล้วเห็นว่า การแก้ไขปัญหาสถานศึกษา
ขนาดเล็ก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการส่งเสริมความเสมอภาค
ในโอกาสทางการศึกษา ควรให้มีการรวบรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยคำนึงถึงสภาพ
ทางภูมิศาสตร์ สภาพทางสังคม และความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยให้
คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค
เป็นองค์การในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการรวบรวมสถานศึกษา
ขนาดเล็ก ให้สถานศึกษาในสังกัดสพฐ.เป็นองค์การรับนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการไปสู
การปฏิบัติ โดยจะมีผลดี ดังนี้ (สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2559, หน้า 5 - 6)

1. การรวบรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นนโยบายการบริหารจัดการ
สถานศึกษาที่มีความชัดเจนสร้างความเข้าใจให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สถานศึกษาและชุมชน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้ง
ที่อาจเกิดจากความหวงแหนชุมชนและท้องถิ่น สร้างเครือข่ายภาคีทางการศึกษาส่งเสริม
การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. มีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ประหยัด คุ่มค่า
ทั้งบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เนื่องจากการรวบรวมสถานศึกษาทำให้มีครูสอนครบทุกชั้น
มีจำนวนผู้เรียนต่อห้องมากขึ้น บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
ในแต่ละสถานศึกษาที่มีการรวบรวม

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
อย่างต่อเนื่อง

4. อำนวยความสะดวกในการเข้ารับบริการทางการศึกษาทำให้
ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

5. ลดค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนพิเศษ
เนื่องจากสถานศึกษามีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการส่งเสริมการจัดการศึกษา
จึงสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเต็มตามศักยภาพในแต่ละบุคคล

วิธีการปฏิรูป จัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนสถานศึกษาขนาดเล็ก
โดยการกำหนดเป้าหมายในการรวบรวมสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อยกระดับและพัฒนา
คุณภาพการศึกษาอย่างเท่าเทียม

แนวทางแก้ไข

1. ประกาศนโยบายการควบคุมสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นวาระแห่งชาติ
2. จัดทำฐานข้อมูลจำนวนสถานศึกษา ครู นักเรียน เป็นรายตำบล
3. จัดทำแผนการศึกษา (Education Mapping)
4. จัดทำแผนการควบคุมสถานศึกษาขนาดเล็ก คือ การควบคุมทั้งสถานศึกษา และการควบคุมบางชั้น
5. เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค
6. การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อผู้เกี่ยวข้อง
7. การดำเนินการขับเคลื่อนการควบคุมสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดและเขตพื้นที่การศึกษา
8. การสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน
9. การนิเทศติดตาม กำกับ ประเมินผลและรายงานการดำเนินงาน

4. แนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก

การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก สพฐ.ได้กำหนดนโยบาย แนวทาง มาตรการการดำเนินงาน และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนรูปแบบการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่อย่างจริงจัง ยึดหลักการกระจายอำนาจ การพิจารณาและการตัดสินใจอยู่ในระดับพื้นที่เป็นสำคัญ โดยดำเนินการตามความพร้อมอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนี้

1. กำหนดรูปแบบบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นการบริหารสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน กำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้
 - 1.1 สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีความเหมาะสมในการรวมสถานศึกษา คือ สถานศึกษาขนาดเล็กที่มีจำนวนผู้เรียนลดลงเรื่อย ๆ
 - 1.2 สถานศึกษาขนาดเล็กที่ไม่สามารถรวมสถานศึกษาได้ คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล หรือเป็นสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ

2. การส่งเสริมการเรียนรวม สพฐ.ได้ส่งเสริมให้สถานศึกษาขนาดเล็ก จัดการเรียนรู้อย่างรวม โดยให้มีรูปแบบ ดังนี้ เรียนรวมทุกชั้น และเรียนรวมบางชั้น ซึ่งได้มีการสนับสนุนค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียน ดังนี้

2.1 จัดสรรให้นักเรียนทุกคนที่เดินทางมาเรียนรวม

2.2 นักเรียนที่เข้ามาใหม่ในปีการศึกษาต่อ ๆ มาที่มีอายุเข้าเกณฑ์ระดับปฐมวัย และเข้าเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ และมีชื่อในทะเบียนบ้านในเขตบริการของสถานศึกษามารวมให้ได้รับค่าพาหนะจนจบการศึกษาชั้นสูงสุดของสถานศึกษาหลัก

2.3 กรณีนักเรียนมาเรียนรวมบางชั้น ตามแผนการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดสรรให้ตามที่เสนอขอ แต่ไม่เกิน 2 ปีการศึกษา

2.4 จัดสรรงบประมาณค่าพาหนะรับ-ส่งนักเรียนตามระยะทางจากสถานศึกษามารวมถึงสถานศึกษาหลัก โดยระยะทางไม่เกิน 3 กิโลเมตร คนละ 10 บาท ต่อวัน ระยะทางมากกว่า 3 - 10 กิโลเมตร คนละ 15 บาทต่อวัน และระยะทางมากกว่า 10 กิโลเมตรขึ้นไป คนละ 20 บาทต่อวัน

2.5 จัดสรรค่าบริหารจัดการรถรับ-ส่งนักเรียน เป็นรถปิคอัพ/รถบริจาค และรถตู้โดยสารขนาด 12 ที่นั่ง คันละ 150,000 บาท เพื่อเคลื่อนย้ายนักเรียนไปเรียนรวม

3. สนับสนุนการจัดการเรียนรู้อย่างรวมต่าง ๆ การจัดสรร DLTV, DLIT, สื่อ 60 พรรษาสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ให้กับสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีคุณภาพ และสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับภาคส่วนต่าง ๆ เช่น กศน. พม. อปท. ฯลฯ

ละออตา พงษ์ฤทธิ์ (2555, หน้า 51) ได้พัฒนารูปแบบการนำนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กไปสู่การปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 พบว่า รูปแบบการนำนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กไปสู่การปฏิบัติ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคัดเลือกนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก 3 นโยบาย ประกอบด้วย นโยบายการสนองแบบคณะชั้น นโยบายยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และนโยบายศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา

ขนาดเล็ก 2) แนวทางของการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติใช้ 6 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การจูงใจ และความผูกพัน และ 3) ความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กไปใช้ มี 4 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การเรียนคละชั้นทุกวิชา ศูนย์เครือข่าย สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 8 ศูนย์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และความพึงพอใจ และผลการตรวจสอบความเป็นไปได้จากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

วรกานต์ อินทโสภา (2555, หน้า 109) มาลีวัลย์ อนรรฆวี (2557, หน้า 70 – 72) และสุนิสา คงสุวรรณ (2560, หน้า 84 – 85) ได้ศึกษานวัตกรรมจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ พบว่า มี 7 นวัตกรรมจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่สามารถดำเนินการได้ผล ดังนี้ นวัตกรรมที่ 1 การรวมชั้นแบบคละชั้น คือ แบบการจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้นเรียน ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้แบบช่วงชั้น และการเรียนรู้แบบคละชั้น นวัตกรรมที่ 2 การบูรณาการหลักสูตร คือ แบบการบูรณาการหลักสูตรเป็นการนำความรู้มารวบรวม ประมวลไว้ในหน่วยเดียวกัน นวัตกรรมที่ 3 ความร่วมมือจากชุมชน คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา องค์กรท้องถิ่น เครือข่ายสถานศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่ส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย นวัตกรรมที่ 4 การใช้ ICT คือการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นหัวใจของการแก้ปัญหาและพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก นวัตกรรมที่ 5 สถานศึกษาเครือข่าย คือ การร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษาหลักและสถานศึกษาเครือข่ายในการวางแผน จัดการศึกษา นวัตกรรมที่ 6 ผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลาย คือ การเปิดโอกาสให้สถานศึกษาขนาดเล็ก คิดหาวิธีพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพด้วยแบบของตนเอง ให้บรรลุผลสำเร็จตามสภาพปัญหาและบริบทแต่ละสถานศึกษา และนวัตกรรมที่ 7 การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเป็นประชาธิปไตย ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนมุ่งมั่น สร้างเครือข่ายการทำงาน โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เพ็ญญา ชูพงษ์ (2556, หน้า 11) ได้ศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

รูปแบบที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การแก้ไขปัญหาต้องมีความยืดหยุ่นในการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ วัฒนธรรม และความพร้อมของแต่ละท้องถิ่น ควรมีนโยบายให้มีความชัดเจนและต่อเนื่องในการแสวงหาความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกัน ส่งเสริมให้มีแผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ให้สอดคล้องกัน เช่น ส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็ก การจัดระบบการเรียนรู้แบบศูนย์การเรียนรู้หรือการสอนแบบคละชั้น การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีการจัดงบประมาณในรูปแบบของกองทุนพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้วิทยากรในท้องถิ่น ปรชาชนชาวบ้าน หรือครูที่เกษียณอายุราชการแล้วมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น ระบบอินเตอร์เน็ตความเร็วสูง และระบบการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมให้ถึงโรงเรียนขนาดเล็กอย่างทั่วถึง ทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพให้เกิดการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อไปเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การศึกษาให้เกิดความอิสระและคล่องตัว ให้เป็นโรงเรียนดีในชุมชน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ บ้าน วัด และโรงเรียน ที่แต่ละแห่งจะมีอัตลักษณ์และวัฒนธรรมของท้องถิ่น สภาพภูมิศาสตร์และบริบทอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน ตลอดจนการส่งเสริมสิทธิของชุมชนในเรื่องการจัดการศึกษาของตนเอง และการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามา มีบทบาทในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กให้มากขึ้น

จันทร์จิรา จุมพลหล้า พงษ์นิมิต พงษ์ภิโย และพรทิพา หล้าศักดิ์ (2557, หน้า 79 – 80) ได้ทำการวิจัย โครงการ “กรณีศึกษา: รูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” โดยศึกษาความคิดเห็น แนวทางการดำเนินการสถานศึกษาขนาดเล็ก และศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการจัดการศึกษาสถานศึกษาขนาดเล็กต้นแบบ สะท้อนให้เห็นว่าความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชนต่อสถานศึกษาขนาดเล็ก คือ การที่ครูเอาใจใส่ดูแลลูกหลาน ให้ลูกหลานอ่านหนังสือ ออกเขียนหนังสือได้ เป็นเด็กดีช่วยเหลืองานพ่อแม่ มีทักษะในการทำงาน และทักษะการใช้ชีวิต ดังนั้น ตัวชี้วัดในการพิจารณาอุปหรือควบรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก ควรต้องพิจารณาจากเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้ 1) ความต้องการและความเชื่อมั่นของผู้ปกครองในชุมชน ต่อการอุป หรือควบรวมสถานศึกษาขนาดเล็ก และต่อโรงเรียนใหม่ 2) บริบทของชุมชน

คือ ต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างชุมชน ฐานะและอาชีพของผู้ปกครองและ ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษา 3) คุณภาพของนักเรียน ซึ่งไม่พิจารณาเฉพาะ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการประเมินคุณภาพระดับชาติแต่เพียงด้านเดียว ควร คำนึงถึงคุณภาพของนักเรียนในหลาย ๆ ด้าน 4) จำนวนนักเรียนที่ไม่เอื้อต่อการจัดการ เรียนการสอน คือ มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 20 คน 5) จำนวนครูอย่างน้อย 3 - 4 คน/ โรงเรียน เพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้น 6) ระยะทางที่ไม่เอื้อต่อการ เดินทางของนักเรียน ดังนั้นแนวคิดการปฏิรูปยกระดับสถานศึกษาขนาดเล็กด้วยการยุบ หรือควบรวมสถานศึกษามีใช้ แนวทางแก้ปัญหาค่าที่ประสบผลสำเร็จทุกกรณี

ณัฐกุล รุณผาบ (2557, หน้า 309 - 310) แนวทางการพัฒนาความ เข้มแข็งของสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่ถึง 40 คน และอยู่ในเกณฑ์ต้องถูกยุบเลิก ในปีการศึกษา 2555 เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกยุบเลิก พบว่าทั้ง 9 โรงเรียน มีแนวทางพัฒนาความ เข้มแข็งโดย ยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนทั้ง 3 ฝ่ายคือ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ส่วนแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้มแข็ง คือ “CIPRA Approach” ประกอบด้วย แนวทางดังนี้ 1) การสร้างความเชื่อมั่นต่อโรงเรียน (Techniques of creating school confidence: C) 2) เทคนิคการเพิ่มจำนวนนักเรียนไม่ให้เกิดลดลง (Techniques of increasing: I) 3) เทคนิคการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษา (Techniques of participative: P) 4) เทคนิคการระดมทรัพยากร (Techniques of Resources funding: R) และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship: R) และ 5) การร่วมพัฒนาด้าน วิชาการ (The academic developing: A) ประการสำคัญแนวทางพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กให้เข้มแข็งจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเกิดจากคุณลักษณะของชุมชน 6 ประการ คือ 1) คนในชุมชนเป็นผู้มีจิตอาสา (Service Mind) 2) คนในชุมชนเป็นผู้มีจิตสาธารณะ (Public Mind) 3) คนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา (School Ownership) 4) คนในชุมชนมีความผูกพันกับสถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง (School Deep Engagement) 5) คนในชุมชนมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) และ 6) คนในชุมชนมีความรักใคร่ สามัคคี (Unity)

การวิจัยและพัฒนา

1. ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่เหมาะสมและนิยมแพร่หลายแม้มหาวิทยาลัยระดับโลกและมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่ง เพื่อที่จะวิจัยและพัฒนาองค์การให้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดการตระหนักในปัญหา ก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการ เหตุผล หรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้ อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์เป็นปัญหา เช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้ แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมา นั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดี และสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป ธเนศ ขำเกิด (2555) ขั้นตอนแรก (วิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการจำเป็น) เป็นเพียงการศึกษาให้รู้ว่าจะในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นมีปัญหาที่แท้จริงคืออะไร การสืบค้นหรือวิธีการหาปัญหาอย่างมีระบบก็คือ การวิจัยเชิงสำรวจ (เชิงพรรณนา) และเมื่อได้ทราบปัญหาแล้ว ถ้าหยุดนิ่งไม่แก้ปัญหาหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ก็ย่อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีเกิดขึ้น จึงต้องคิดค้นรูปแบบหรือนวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา นั่นคือ “การพัฒนา” และเมื่อพัฒนารูปแบบการแก้ปัญหา หรือนวัตกรรมแล้ว เพื่อให้รู้ว่รูปแบบหรือนวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ต้องนำไปทดลองใช้ นั่นคือ “การวิจัยเชิงทดลอง” หากแก้ปัญหาไม่สำเร็จก็กลับไปวิเคราะห์ปัญหา และปรับปรุงรูปแบบหรือนวัตกรรม แล้วทดลองใช้ใหม่จนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ หากแก้ปัญหาได้สำเร็จแล้วก็เขียนรายงานการวิจัย และเผยแพร่รูปแบบหรือนวัตกรรมนั้น ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและวงวิชาการต่อไป จะเห็นได้ว่าบางครั้งจึงมีผู้เรียกการวิจัยและพัฒนาว่า “R & D”

การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาการศึกษาที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบ

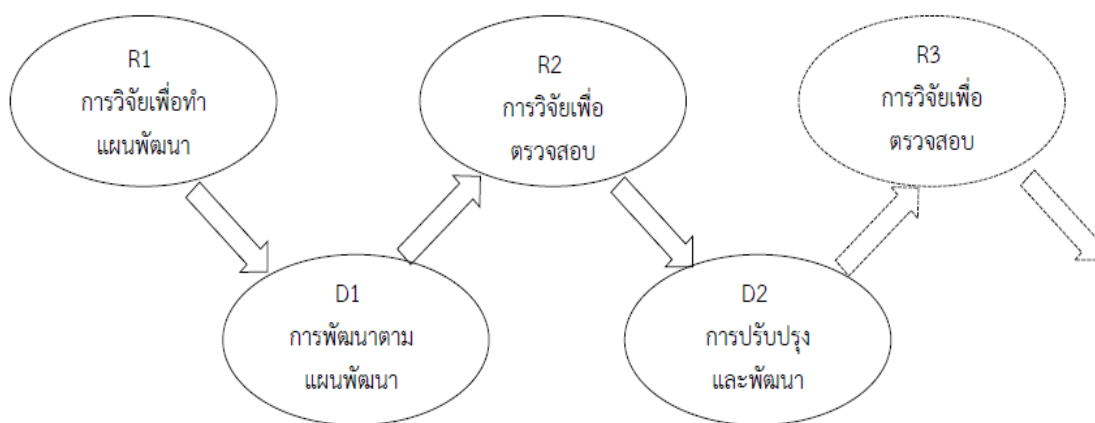
คุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยการศึกษาประเภทอื่น ๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1.1 เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์แต่การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา แม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้น ไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

1.2 การนำไปใช้ การวิจัยทางการศึกษามีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวางเนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษา ให้มีผลต่อการจัดการทางการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2555, หน้า 458) ให้ความหมาย การวิจัยและพัฒนา หรือ (R&D) คือการวิจัยแบบหนึ่งที่ใช้กระบวนการวิจัย (Research-R) และกระบวนการพัฒนา (Development-D) ในการพัฒนางานหรือผลิตภัณฑ์นวัตกรรม เป็นวงจรต่อเนื่องจนกระทั่งได้ผลงานหรือนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามต้องการ โดยอาจเริ่มต้นวงจรจากกระบวนการวิจัย R1 D1 R2 D2 ... หรือกระบวนการพัฒนา D1 R1 D2 R2 ... ก็ได้ โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนาทางอุตสาหกรรม มีขั้นตอนดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอนการวิจัยตอน 1 (R1) เพื่อแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นำมาจัดทำแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนการพัฒนาตอน 1 (D1) ซึ่งนักวิจัยปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการวิจัยตอน 2 (R2) เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นหาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนการพัฒนาตอน 2 (D2)

เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทั้งนี้นักวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3 และ 4 ซ้ำหลายรอบจนกว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดดังในภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ที่มา: <https://sites.google.com/site/networkbike3477>

วารุณี งอยพาลา (2556, หน้า 145) ให้ความหมาย การวิจัยและพัฒนา คือ กลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่ยอมรับใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา

มารุต พัฒผล (2562, หน้า 2) การวิจัยและพัฒนามีความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ในทุกสาขาวิชาชีพในฐานะที่เป็นระเบียบวิธีการวิจัยที่ช่วยทำให้การพัฒนานวัตกรรมใด ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีความประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งยังทำให้ได้นวัตกรรมตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะเฉพาะ คือ การนำผลการวิจัยไปเป็นองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม ทำให้นวัตกรรมที่พัฒนานั้นมีรากฐานองค์ความรู้ที่สนับสนุนอย่างแข็งแกร่ง ทำให้นวัตกรรมสามารถใช้งานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ศราวุธ วัชวุฒิ (2562, หน้า 12) การวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานวัตกรรม อาจเป็นวัตถุ หลักการ แนวคิดหรือทฤษฎี ที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติ ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา เป็นการแสวงหา

หรือสร้างสรรค์ ภูมิปัญญาใหม่โดยการพัฒนาต่อยอดให้ได้ต้นแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จุดเด่น การทำวิจัยและพัฒนาทุกขั้นตอนมีการตรวจสอบและติดตามจนผลผลิตขั้นสุดท้ายอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ที่เชื่อถือได้ตรงตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ประเภทการวิจัยและพัฒนา มี 4 ประเภท คือ 1) เพื่อปรับปรุงรูปแบบ ใช้หลักการ ทฤษฎีและเครื่องมือมาประยุกต์ใช้งานด้วยกระบวนการวิจัยหาจนได้รูปแบบใหม่ 2) พัฒนานวัตกรรมมุ่งพัฒนาปรับปรุงการทำงาน การใช้งานและประสิทธิภาพนวัตกรรม 3) พัฒนาเครื่องมือและอุปกรณ์ ปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์หรือวิธีการที่มีคุณภาพดี ลดต้นทุน เวลาทำงาน และได้ผลตามโจทย์วิจัย 4) สร้างนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ยังไม่มีให้เป็นนวัตกรรมการวิจัย

สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาอย่างเป็นระบบและสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบ และระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ

2. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ลลิตา ซาเวียงเดช (2555, หน้า 110 – 111); วารุณี งอยพาลา (2556, หน้า 143 – 145) และอนุสรณ์ จำเริญเจือ (2557, หน้า 153 – 155) ได้ศึกษาการวิจัยและพัฒนา มี 11 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา คือ ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนาคืออะไร ต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้ วัตถุประสงค์ของการใช้ เกณฑ์การเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา ซึ่งมี 4 ข้อ คือ 1) ตรงกับความต้องการจำเป็นหรือไม่ 2) ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่ 3) บุคลากรที่มีอยู่ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่ และ 4) ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกตภาคสนาม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด

ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต 2) ประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคนและระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ 3) พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต ขั้นนี้เป็นขั้นการออกแบบและการจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1 โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไปทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นของผลผลิตในสถานศึกษาจำนวน 1 – 3 แห่ง ใช้กลุ่มเล็ก 6 – 12 คน ประเมินผลโครงการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1 นำข้อมูลและผลการทดลองใช้จากขั้นที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพ ผลผลิตตามวัตถุประสงค์ ในสถานศึกษาจำนวน 5 – 15 แห่ง ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 – 100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre-test นำผลไปเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของการใช้ ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทดลอง ถ้าจำเป็น

ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 3 ขั้นนี้นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลอง เพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิต โดยใช้ในสถานศึกษา 10 – 13 แห่ง ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 – 200 คน ประเมินผลโดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3 นำข้อมูลและผลจากการทดลองใช้ในขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุง เพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

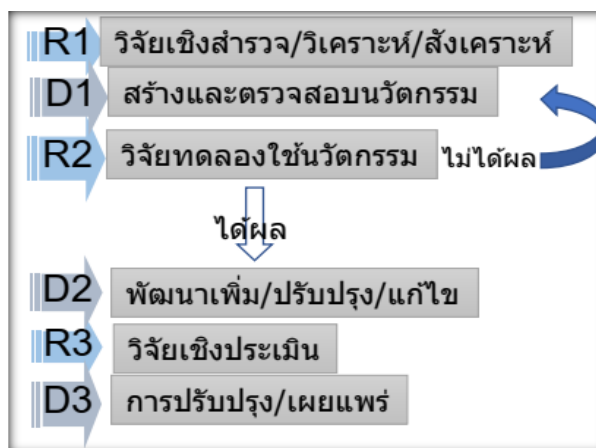
ขั้นที่ 11 เผยแพร่เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนา ต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพและมีการไปเผยแพร่โดยนำไปใช้ในสถานศึกษา

ตำรา มุลป้อม (2557, หน้า 240) การวิจัยและพัฒนา มี 3 ระยะ 5 ขั้น ได้แก่ ระยะ 1 การหาองค์ประกอบรูปแบบ มี 2 ขั้น คือ 1) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และองค์ประกอบภาวะผู้นำ 2) การวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำ ระยะ 2 การสร้างและปรับปรุงรูปแบบ มี 1 ขั้น คือ สร้างและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ระยะ 3 การ

ทดลองใช้รูปแบบ มี 2 ชั้น คือ 1) ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

จรรยา ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 65 – 66) กำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 3 ระยะ คือ ระยะ 1 ศึกษา (R_1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ที่ ระยะ 2 พัฒนารูปแบบ (D_1) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้เชี่ยวชาญ ระยะ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้ (R_2) และปรับปรุง (D_2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ หาประสิทธิภาพและพัฒนารูปแบบให้มีความถูกต้องเหมาะสม

ศรายุทธ วิทยวุฒิ (2562, หน้า 14) การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ (R_1) การออกแบบพัฒนานวัตกรรม (D_1) การทดลองใช้นวัตกรรม กลุ่มเป้าหมายขนาดเล็ก (R_2) ปรับปรุง (D_2) ขนาดใหญ่ (R_3) และพร้อมนำไปใช้ เผยแพร่นวัตกรรม (D_3) ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

ที่มา: http://www.research.nu.ac.th/th/signup/sigupAll/4_3RandD.pdf

สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 3 ระยะ 7 ชั้น คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็น มี 3 ชั้น คือ

ชั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชั้นที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชั้นที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนาารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 2 ชั้น คือ

ชั้นที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชั้นที่ 5 พัฒนาและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบ มี 2 ชั้น คือ

ชั้นที่ 6 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ

ชั้นที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาสัมภาษณ์

ขั้นที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 5 พัฒนารูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 3 ศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 6 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษา สัมภาษณ์

1. วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งของไทยและต่างประเทศ
2. ศึกษาสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
จำนวน 20 คน ใน 20 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก
ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ เช่น ได้รับรางวัล OBEC
AWARDS และรางวัลสำคัญด้านต่าง ๆ จากกระทรวงศึกษาธิการ และสพฐ.
3. นำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด
การวิจัยในเบื้องต้น ได้องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยนำไปสู่การสร้างแบบ
สัมภาษณ์เพื่อยืนยันองค์ประกอบ

ขั้นที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยนำกรอบแนวคิดที่ได้จากขั้นที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้
ความสามารถด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาด
เล็ก จำนวน 10 คน โดยมีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ นักวิชาการ วุฒิกการศึกษาปริญญาเอกหรือ
ตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 3 คน ผู้บริหารการศึกษา
จำนวน 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน ดังนี้

- 1) ดร.ธีระ ภูติ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
- 2) ผศ.ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 3) ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- 4) ดร.ภรณ์ทิพย์ พลดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตากาพลินธุ์ เขต 3 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
เชี่ยวชาญ
- 5) นายไพโรจน์ จันทะนะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วิทยฐานะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
เชี่ยวชาญ
- 6) ดร.วิเศษ พลอาจทัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 วิทยฐานะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
เชี่ยวชาญ
- 7) ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการ
เชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านนาแก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร
เขต 1
- 8) ดร.ไพศาล วงศ์กระโซ่ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการ
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดอนเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ร้อยเอ็ด เขต 3
- 9) ดร.เทียนทอง ตีรักษา ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการ
ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหินลาดนารายณ์สาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาตากาพลินธุ์ เขต 3
- 10) ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบ่อโนนมะคำวิทยาจารย์ สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากาพลินธุ์ เขต 1

โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 7 องค์ประกอบ คือ

- 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม
- 2) การมีวิสัยทัศน์
- 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 4) การสร้างแรงจูงใจ
- 5) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- 6) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
- และ 7) การมีคุณธรรมจริยธรรม

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

**ขั้นที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก**

การวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการยืนยันองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิ มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 7,095 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน โดยใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จังหวัด	จำนวนสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวนสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง
อุดรธานี	417	อุดรธานี เขต 3	111	73
หนองคาย	154			
หนองบัวลำภู	171			
เลย	275			
บึงกาฬ	84			
นครพนม	261	มุกดาหาร	145	72
มุกดาหาร	145			
สกลนคร	288			
กาฬสินธุ์	347	มหาสารคาม เขต 2	161	73
ขอนแก่น	649			
มหาสารคาม	405			
ร้อยเอ็ด	533			

ตาราง 4 (ต่อ)

จังหวัด	จำนวน สถานศึกษา ประถมศึกษา ขนาดเล็ก	สำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา	จำนวน สถานศึกษา ประถมศึกษา ขนาดเล็ก	จำนวนผู้บริหาร สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง
ชัยภูมิ	422	บุรีรัมย์ เขต 4	105	73
นครราชสีมา	706			
บุรีรัมย์	405			
สุรินทร์	308			
ยโสธร	259	อุบลราชธานี เขต 5	115	73
ศรีสะเกษ	460			
อำนาจเจริญ	180			
อุบลราชธานี	626			
รวม	7,095	5 เขต	637	364

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาความต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับตามหลักของ Likert คือ สภาพจริงที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 7 องค์ประกอบ นำองค์ประกอบย่อยมาแปลงเป็นข้อคำถาม

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบ แนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุง

2.2.4 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก คือ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

2.2.4.1 ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.4.2 ผศ.ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.4.3 ดร.ธีระ ภูดี ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.2.4.4 ดร.เทียนทอง ตีร์รักษา ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหินลาดนารายณ์สาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.2.4.5 ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบ่อโนนมะคำวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพ ดังนี้

2.2.5.1 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยวิธี

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรายรวมในแต่ละด้าน (Item total Correlation Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยเลือกข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไว้ใช้ ซึ่งแต่ละข้อมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .24 - .86

2.2.5.2 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์

แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .98

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้การ

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติพื้นฐานที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัยจาก

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวน 5 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 364 คน

2.4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยัง

สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์

2.4.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับ

กลับคืนมา แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ดังนี้

2.5.1 สถิติเบื้องต้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเบื้องต้น

เพื่อให้รู้ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง และสภาพของตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น

$PNI_{modified}$

2.5.2 การกำหนดค่าคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ยในการตอบแบบสอบถาม ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น

อยู่ในระดับ มากที่สุด

- 4 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น
อยู่ในระดับ มาก
- 3 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น
อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น
อยู่ในระดับ น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง สภาพจริงที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น
อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.5.3 การแปลผลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย
เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควร
จะเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควร
จะเป็น อยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่
ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควร
จะเป็น อยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควร
จะเป็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การดำเนินการในขั้นนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควร
จะเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
คำนวณค่าความต้องการจำเป็น (โดยใช้เกณฑ์ $PNI_{modified}$ มากกว่า .35 ขึ้นไป ถือว่ามีความ
ต้องการจำเป็นอย่างเร่งด่วน)

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 คือ การสร้างและพัฒนารูปแบบที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยระยะที่ 1 หลังจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับองค์ประกอบ วิธีการพัฒนา ร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย

ขั้นที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

2. ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และยืนยันร่างรูปแบบ โดยใช้แบบสอบถาม แสดงความคิดเห็น เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ นักวิชาการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 3 คน ผู้บริหารการศึกษา 3 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 4 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ดังนี้

2.1 ดร.ธีระ ภูดี ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

2.2 รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3 ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.4 ดร.ภรณ์รักรักษ์ พลดี้อ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

2.5 นายไพรวลัย จันทนะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

2.6 ดร.วิเศษ พลอาจทัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

2.7 ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านนาแก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

2.8 นายประเดิม วรรณทอง ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

2.9 ดร.เทียนทอง ดีรักษา ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหินลาดนารายณ์สาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

2.10 ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบ่อโนนมะคำวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

3. สร้างรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

ขั้นที่ 5 พัฒนารูปแบบและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้

1. นำประเด็นสำคัญที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 เกี่ยวกับรูปแบบและเอกสารการพัฒนา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มาสรุปประเด็นสำคัญ หลังจากนั้นสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบพร้อมกับคู่มือการใช้รูปแบบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโดยมีการจัดเรียงลำดับของเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนา ประกอบด้วย
 - 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม
 - 2) การมีวิสัยทัศน์
 - 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
 - และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. กำหนดองค์ประกอบ รายละเอียดของรูปแบบการจัดกิจกรรมและวิธีในการพัฒนา
4. จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 องค์ประกอบ จำนวน 4 เล่ม และคู่มือ 1 เล่ม รวมเป็น 5 เล่ม

ระยะที่ 3 ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 6 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก และเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำรูปแบบการพัฒนาไปทดลองใช้จำนวน 30 คน ประกอบด้วย 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การสร้างความตระหนักรู้ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เนื้อหาครอบคลุม 4 องค์ประกอบ คือ
1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.2 การศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ

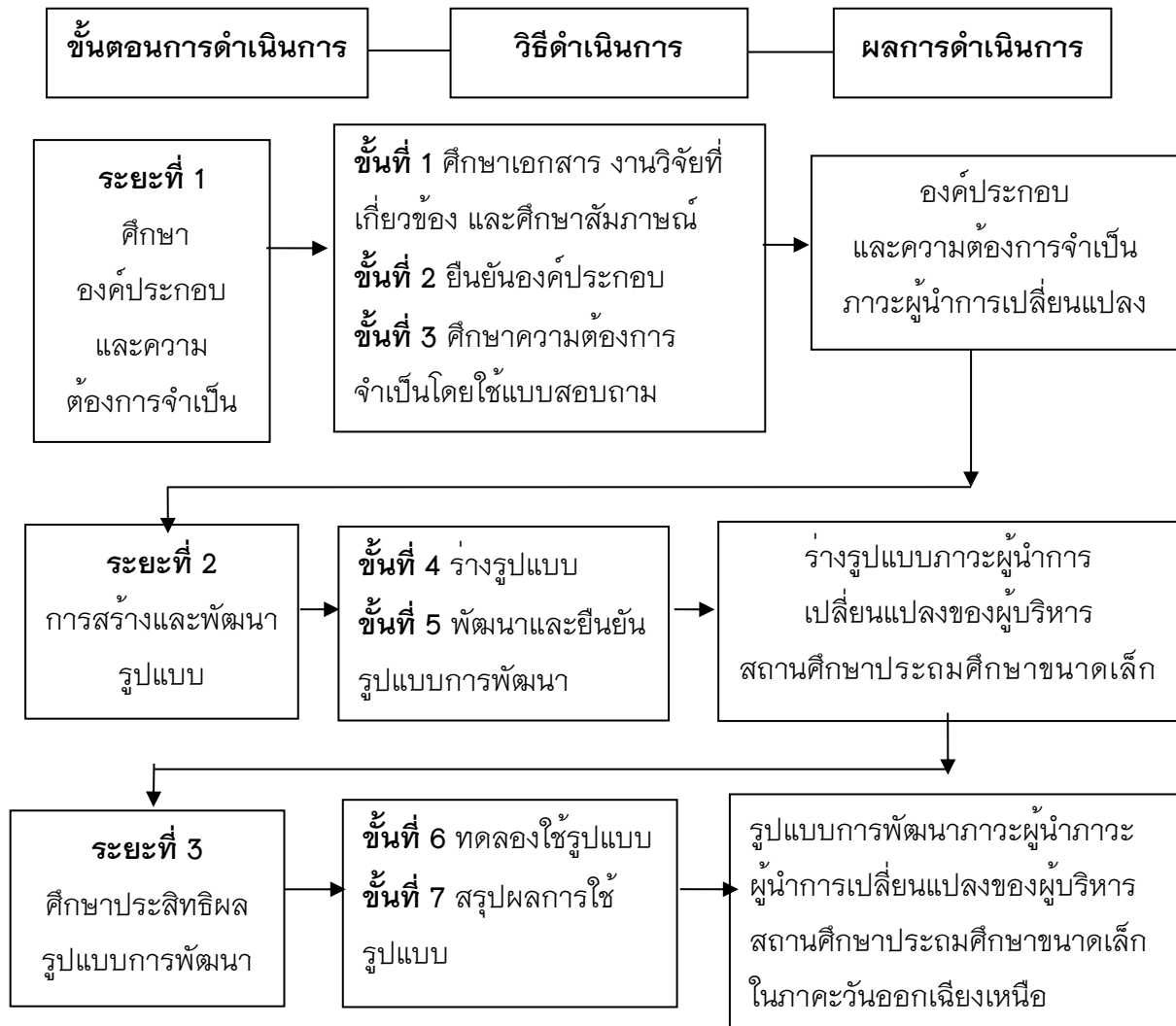
ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติ เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 4 สัปดาห์

ระยะที่ 3 การติดตาม ประเมินผล โดย AAR Online

**ขั้นที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก**

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุปผลการศึกษา
ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก เขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเผยแพร่ใน
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอื่น ๆ
ต่อไป

การดำเนินการวิจัยทั้ง 3 ระยะ ในขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 7 ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับขั้นตอนวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาลัทธิภาษณ์

ขั้นที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 4 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 5 ผลการพัฒนา รูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 6 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

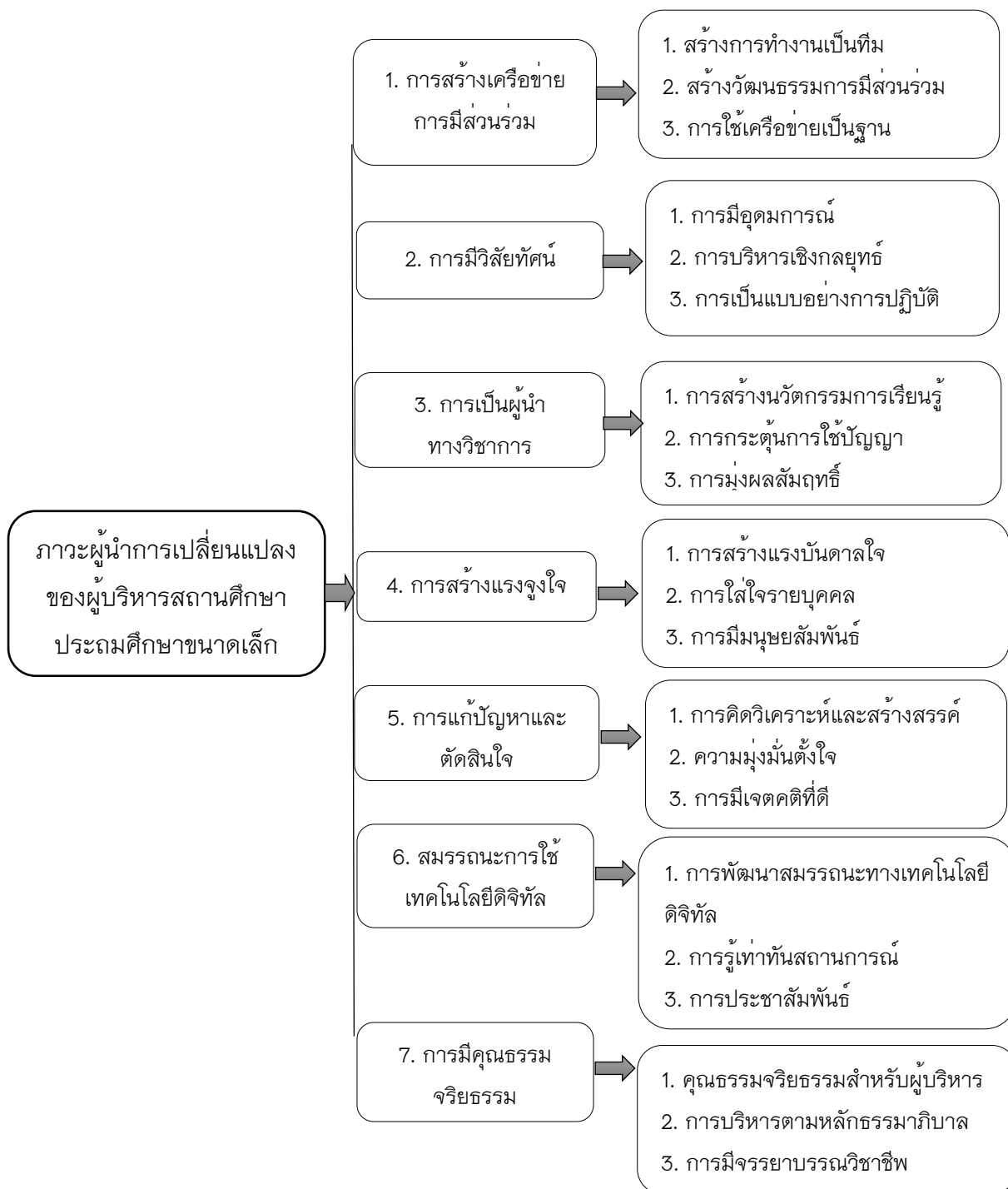
ขั้นที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออก
เฉียงเหนือ แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่
เกี่ยวข้องและศึกษาสัมภาษณ์ชั้นที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
และชั้นที่ 3 ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียด
ดังนี้

ชั้นที่ 1 ผลการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสัมภาษณ์

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ
ประภัสสร สุภาสอน (2555); ลำเนา หมิ่นแจ่ม (2555); วารุณี งามยพาลา (2556); วาทีต
มีสนุ่น (2556); พิฑูล อภัยโส (2557); ทัพพ์นิธิศ ปิ่นภักคพุลลดา (2560); รุ่งอรุณ หงส์เวียง
จันทร์ (2560); จิรายุส ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562); Metcalf & Morelli
(2015); และการศึกษาสัมภาษณ์เทวิล ศรีสองเมือง (2564); ศาสตรา เพ็ญงาม (2564);
ไพศาล วงศ์กระโซ่ (2564); ชุติมา กะริอุณะ (2564); กุลชนกนันท์ ธนโชติกิจเกื้อกูล
(2564); วันชัย ภิบาล (2564); นิตยา จำปาจีน (2564); ภริวัฒน์ ดาษดา (2564);
พัชรณัฐ พลมณี (2564); ศิริพงศ์ สุทธิรัตน์ (2564); ศุภกฤต สุขะสี (2564); เอกภพ
จันทร์กลั่น (2564); ภูธร พวงสี (2564); ศรีแพ ผลบุญ (2564); อรวรรณ อุ่นวิเศษ (2564);
นฤมล เบญจมาศ (2564); นวพรรณ ออทอง (2564); สุรศักดิ์ ไพศาล (2564); อติศักดิ์
เยี่ยมสวรรณ (2564); และวีระพันธ์ สาพะ (2564); ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 7
องค์ประกอบหลัก และผู้วิจัยคัดเลือกองค์ประกอบจากตาราง 1 มาจัดให้อยู่ในหมวดหมู่
เดียวกันด้านละ 3 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบย่อย จำนวน 21 องค์ประกอบย่อย
ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษานานาชาติจากการศึกษาเอกสาร
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสัมภาษณ์

จากการสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ประภัสสร สุภาสอน (2555); ลลิตา วิชาเรืองเดช (2555); วารุณี งามยพาลา (2556); สุนทรภรณ์ แก้วกนก (2557); ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557); สายทอง ไตรยะวิภาค (2559); รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์ (2560); จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562); และภิชชาพัญ์ โหณา (2562) มีวิธีการพัฒนาประกอบด้วย 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การอบรมสัมมนา 3) การศึกษาดูงาน 4) การศึกษาเอกสารด้วยตนเอง และ 5) การนิเทศ กำกับ ติดตาม

ขั้นที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นที่ 1 มาทำเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบ สรุปผลได้ดังนี้

“...ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสิ่งสำคัญ เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประการ ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ในองค์ประกอบย่อยควรเป็นชื่อที่น่าสนใจ เช่น การใส่ใจรายบุคคล ควรปรับเป็นการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ความมุ่งมั่นในการทำงาน ควรปรับเป็นความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีองค์ประกอบย่อยที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนสมรรถนะของผู้บริหาร ส่วนวิธีการพัฒนา ควรมี 1) การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศในแต่ละองค์ประกอบ 2) การอบรมพัฒนาที่ได้ลงมือฝึกปฏิบัติจริง 3) การศึกษาเอกสารด้วยตนเองเกี่ยวกับองค์ประกอบนั้น ๆ และ 4) การฝึกปฏิบัติจริงในสถานที่ที่ผู้บริหารปฏิบัติงานปัจจุบัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 1, มกราคม 2565)

“...การใช้เครือข่ายเป็นฐานควรนิยามให้ครอบคลุมหน่วยงานอื่น ๆ ให้รอบด้าน การเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรเพิ่มองค์ประกอบย่อย การวิจัยในชั้นเรียน และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล การสร้างแรงบันดาลใจควรเพิ่มการคิดเชิงบวกเข้าด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ควรมีองค์ประกอบย่อยที่มุ่งถึงสมรรถนะและทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนวิธีการพัฒนาควรเป็นการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ในแต่ละองค์ประกอบ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 2, มกราคม 2565)

“...การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีข้อจำกัดด้านกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรนั้น การสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็น การกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ การเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ควรใช้สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และควรมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนา ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด (KPA) ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ 2) มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว เหมาะสม และเป็นประโยชน์ และ 3) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประสิทธิผล ส่วนวิธีการพัฒนาประกอบด้วย 1) การศึกษาดูงานผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) ใช้ กระบวนการ PLC และ 4) การฝึกปฏิบัติจริง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 3, มกราคม 2565)

“...เห็นด้วยกับการสร้างเครือข่าย การสร้างการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การขับเคลื่อนสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ การเรียนรู้ ศักยภาพส่วนบุคคล กระบวนการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องใช้ทักษะการตัดสินใจ และการคิดสร้างสรรค์งานอยู่ตลอดเวลา ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีความจำเป็น อย่างยิ่ง และควรประชาสัมพันธ์สิ่งที่สถานศึกษาดำเนินการให้สาธารณชนทราบความ เคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ส่วนวิธีการพัฒนาควรใช้กระบวนการ PLC และการเรียนรู้ จากผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 4, มกราคม 2565)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประการ แต่ในองค์ประกอบย่อยควรมีการนิยามศัพท์ให้ชัดเจนและครอบคลุมทั้งพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะ ให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก และแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดใหญ่อย่างเห็นได้ชัด วิธีการพัฒนาแต่ละองค์ประกอบต้องให้เหมาะสมกับบริบท และเป้าหมายในการพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 5, กุมภาพันธ์ 2565)

“...ควรเพิ่มองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมให้สอดคล้องกับบริบท เป้าหมาย การบูรณาการเชื่อมโยงการดำเนินการ และการวัดผล การประยุกต์ใช้ระบบ ICT ในการจัดการเครือข่ายเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และการใช้เครือข่ายเป็นฐานควรเพิ่มหน่วยงานอื่น ๆ ให้ครอบคลุม การเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรเพิ่มการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่วนวิธีการพัฒนาควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ อบรมสัมมนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 6, กุมภาพันธ์ 2565)

“...การใส่องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบ ควรให้ครอบคลุม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ควรเพิ่มการคิดวิเคราะห์ กล้าเสี่ยง การคิดเชิงบวก การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ควรเพิ่มการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ การพัฒนาสารสนเทศและนวัตกรรม การมีคุณธรรมจริยธรรม ควรเพิ่มคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ส่วนวิธีการพัฒนาควรใช้การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการอบรมออนไลน์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 7, กุมภาพันธ์ 2565)

“...การใช้เครือข่ายเป็นฐาน ควรนิยามศัพท์ให้ครอบคลุมองค์การอื่น ๆ ด้วย กำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน การเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรเพิ่มการพัฒนาหลักสูตรสมรรถนะ หลักสูตรท้องถิ่น การพัฒนาสื่อ การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และการวิจัยในชั้นเรียน วิธีการพัฒนา ควรมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศ กำกับ ติดตาม กรณีศึกษา และมีคู่มือการพัฒนาตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 8, กุมภาพันธ์ 2565)

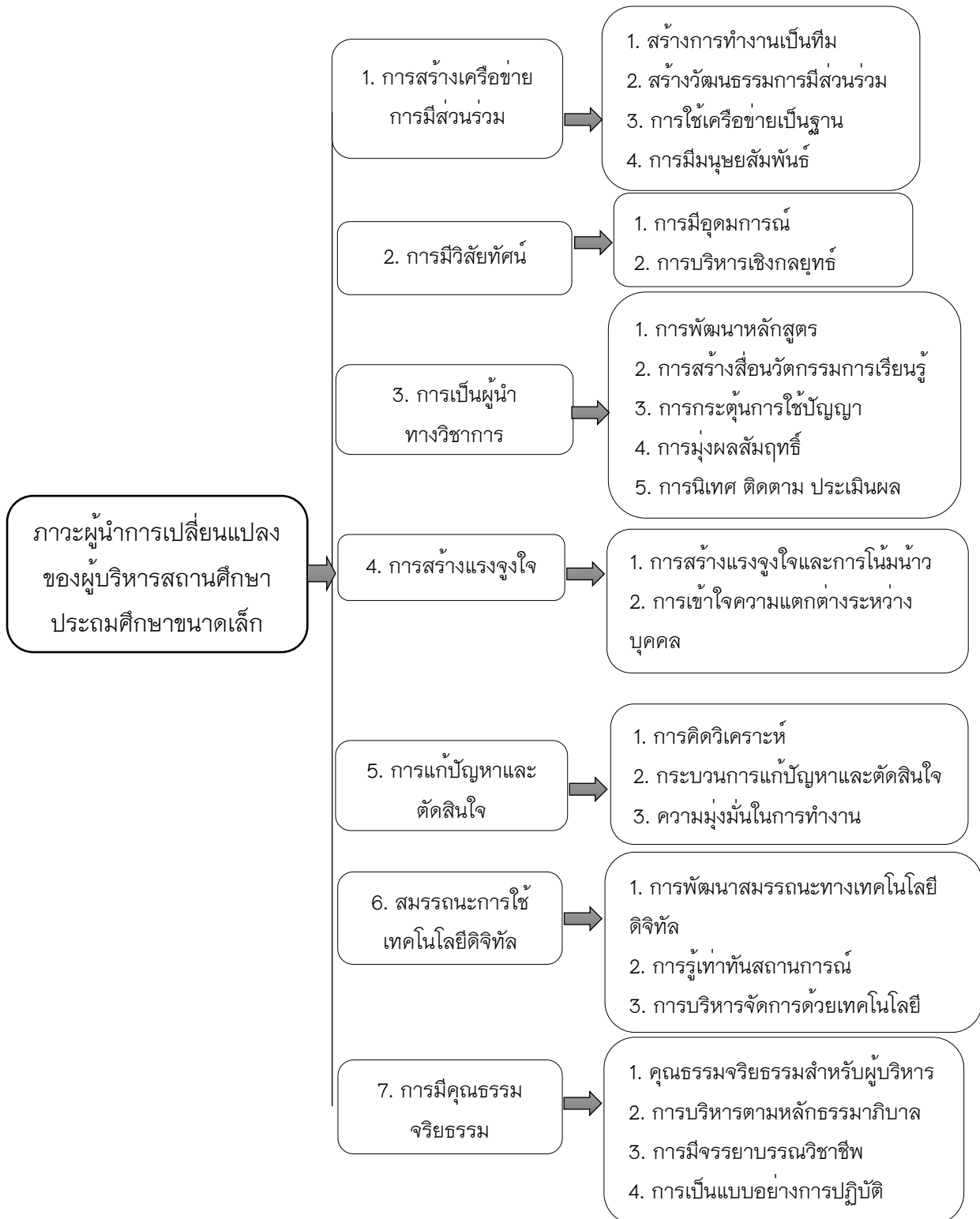
“...การสร้างเครือข่ายควรเพิ่มภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเป็นผู้นำทางวิชาการ ควรเพิ่มเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล วิธีการพัฒนา ควรใช้การศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศ ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรมสัมมนา ศึกษาด้วยตนเองผ่านชุดฝึกอบรม กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติจริง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 9, กุมภาพันธ์ 2565)

“...เห็นด้วยกับทุกองค์ประกอบหลัก ด้านการมีอุดมการณ์ควรนิยามให้เห็นเป็นรูปธรรม เพราะเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก ในส่วนของการพัฒนา ควรเริ่มจากการสร้างความตระหนัก การอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงานสถานศึกษาขนาดเล็กที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จเชิงประจักษ์ ใช้ PLC แลกเปลี่ยนประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กเกิดการพัฒนาตามองค์ประกอบที่ต้องการได้อย่างยั่งยืน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิ 10, กุมภาพันธ์ 2565)

ผลการยืนยันองค์ประกอบ จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน สรุปมี 7 องค์ประกอบหลัก และมี 23 องค์ประกอบย่อยจาก ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษานานาชาติเล็กจากการยืนยันของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปวิธีการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน ได้ดังนี้

- 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง
- 4) การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 5) กระบวนการ PLC 6) การอบรม Online 7) การลงมือปฏิบัติ และ 8) การติดตาม ประเมินผล

ขั้นที่ 3 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาความต้องการจำเป็น ตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 5 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ส่งแบบสอบถามจำนวน 364 ฉบับ ได้รับกลับคืน จำนวน 344 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.50 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามพบว่า แบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ ได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการบริหาร ดังตาราง 5

ตาราง 5 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการบริหาร

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	208	60.50
2. หญิง	136	39.50
รวม	344	100
อายุ		
1. ต่ำกว่า 40 ปี	14	4.10
2. 40 – 50 ปี	226	65.70
3. 51 – 60 ปี	104	30.20
รวม	344	100
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1.ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	52	15.10
2.ปริญญาโท	279	81.10
3.ปริญญาเอก	10	2.90
4. อื่น ๆ (ประกาศนียบัตรบัณฑิต)	3	.90
รวม	344	100
ประสบการณ์ในการบริหาร		
1. ไม่เกิน 5 ปี	167	48.50
2. 6 – 10 ปี	34	9.90
3. 11 – 20 ปี	90	26.20
4. 21 ปีขึ้นไป	53	15.40
รวม	344	100

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย 208 คน ร้อยละ 60.50 เป็นเพศหญิง 136 คน ร้อยละ 39.50 อายุ ต่ำกว่า 40 ปี 14 คน ร้อยละ 4.10 อายุ 40 – 50 ปี 226 คน ร้อยละ 65.70 อายุ 51 – 60 ปี 104 คน ร้อยละ 30.20 มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 52 คน ร้อยละ 15.10 ปริญญาโท 279 คน ร้อยละ 81.10 ปริญญาเอก 10 คน ร้อยละ 2.90 และวุฒิอื่น ๆ 3 คน ร้อยละ .90

มีประสบการณ์ในการบริหารไม่เกิน 5 ปี 167 คน ร้อยละ 48.50 6 – 10 ปี 34 คน ร้อยละ 9.90 11 – 20 ปี 90 คน ร้อยละ 26.20 21 ปีขึ้นไป 53 คน ร้อยละ 15.40

2.2 ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก รายงาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI	ลำดับ
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.		
1. การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม	3.15	1.09	4.65	.60	.48	1
1.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม	3.10	.98	4.64	.59	.50	
1.2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	3.12	1.10	4.66	.59	.49	
1.3 การใช้เครือข่ายเป็นฐาน	3.22	1.18	4.64	.63	.44	
1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์	3.94	.74	4.61	.59	.17	
2. การมีวิสัยทัศน์	3.11	1.11	4.54	.63	.46	2
2.1 การมีอุดมการณ์	3.12	1.11	4.56	.62	.46	
2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.11	1.11	4.51	.64	.45	
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการ	3.19	1.14	4.54	.64	.43	4
3.1 การพัฒนาหลักสูตร	3.11	1.11	4.54	.69	.46	
3.2 การสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้	3.87	.79	4.53	.62	.17	
3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.24	1.15	4.56	.64	.41	
3.4 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.21	1.15	4.54	.63	.41	
3.5 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล	3.19	1.14	4.53	.61	.42	
4. การสร้างแรงจูงใจ	3.99	.76	4.54	.59	.14	7
4.1 การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว	4.00	.78	4.53	.59	.13	
4.2 การเข้าใจความแตกต่างระหว่าง บุคคล	3.97	.73	4.55	.58	.15	

ตาราง 6 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI	ลำ ดับ
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.		
5. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	3.85	.87	4.57	.57	.19	5
5.1 การคิดวิเคราะห์	3.86	.93	4.56	.57	.18	
5.2 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ	3.83	.87	4.54	.58	.19	
5.3 ความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.85	.83	4.56	.56	.18	
5.4 การมีทัศนคติเชิงบวก	3.85	.85	4.60	.58	.19	
6. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	3.14	1.12	4.55	.59	.45	3
6.1 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี ดิจิทัล	3.16	1.12	4.53	.62	.43	
6.2 การรู้เท่าทันสถานการณ์	3.12	1.12	4.53	.59	.45	
6.3 การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3.15	1.12	4.58	.56	.45	
7. การมีคุณธรรมจริยธรรม	3.97	.80	4.62	.51	.16	6
7.1 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร	3.96	.82	4.59	.53	.16	
7.2 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	3.98	.80	4.58	.51	.15	
7.3 การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ	3.97	.80	4.64	.50	.17	
7.4 การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ	3.98	.77	4.68	.48	.18	

* ค่า PNI สูงกว่า .35 ถือว่ามีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

จากตาราง 6 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก มีค่า PNI_{modified} เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้
การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม PNI = .48 การมีวิสัยทัศน์ PNI = .46 สมรรถนะการใช้
เทคโนโลยีดิจิทัล PNI = .45 การเป็นผู้นำทางวิชาการ PNI = .43 การแก้ปัญหาและการ
ตัดสินใจ PNI = .19 การมีคุณธรรมจริยธรรม PNI = .16 และการสร้างแรงจูงใจ PNI = .14

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1. การสร้างการทำงานเป็นทีม					
1.1 มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ร่วมกันที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้	3.08	1.12	4.64	.61	.51
1.2 มีการวางแผน และมอบหมายหน้าที่การ ทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม	3.16	.97	4.62	.61	.46
1.3 มีการปฏิบัติงานร่วมกันโดยแสดงบทบาท ภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	3.05	.91	4.64	.60	.52
1.4 มีการติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.11	.94	4.68	.55	.50
ค่าเฉลี่ย	3.10	.98	4.64	.59	.50
2. การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม					
2.1 สร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของ การมีส่วนร่วมของเครือข่าย หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบ ความสำเร็จ	3.13	1.08	4.64	.60	.48
2.2 รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ จากผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น มาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วน ในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์สูงสุด	3.06	1.06	4.66	.58	.52

ตาราง 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
2.3 สร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น ภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนเพื่อ ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วน ร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน	3.18	1.16	4.68	.59	.47
เฉลี่ย	3.12	1.10	4.66	.59	.49
3. การใช้เครือข่ายเป็นฐาน					
3.1 มีการจัดกระทำข้อมูล แหล่งทรัพยากรและ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโดยเครือข่าย มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม	3.22	1.19	4.66	.55	.45
3.2 มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากเครือข่ายมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหาร จัดการสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	3.23	1.12	4.64	.57	.44
3.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลสำคัญ ประชาชน ชุมชน หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการ จัดทำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย	3.24	1.19	4.64	.58	.43
3.4 มีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกันเพื่อ เป็นหลักเกณฑ์ หรือวิธีการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้	3.21	1.22	4.62	.63	.44
ค่าเฉลี่ย	3.22	1.18	4.64	.63	.44

ตาราง 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
4. การมีมนุษยสัมพันธ์					
4.1 มีการให้ คือ การสงเคราะห์ช่วยเหลือ ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำ และ ตักเตือนในเรื่องที่ดีมีประโยชน์	3.93	.78	4.64	.57	.18
4.2 มีการทำประโยชน์ร่วมกัน คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลแก่หมู่คณะ ไม่เห็นแก่ตัว มีความสม่ำเสมอให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.96	.76	4.63	.55	.17
4.3 การมีวาจาดี คือ พูดอย่างจริงใจ พูดให้กำลังใจ พูดแนะนำ ยกย่อง ชมเชย และพูดให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกัน	3.95	.72	4.58	.61	.16
4.4 มีการวางตนอย่างเหมาะสม คือ มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตามจึงหวั่นและโอกาสอันควร	3.94	.70	4.57	.61	.16
ค่าเฉลี่ย	3.94	.74	4.61	.59	.17
เฉลี่ยรวม	3.35	1.00	4.64	.60	.39

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม โดยรวมรายด้าน มีค่า PNI = .39 และองค์ประกอบย่อยมีค่า PNI เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างการทำงานเป็นทีม PNI = .50 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม PNI = .49 การใช้เครือข่ายเป็นฐาน PNI = .44 และการมีมนุษยสัมพันธ์ PNI = .17

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1. การมีอุดมการณ์					
1.1 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยัง ผู้ร่วมงาน	3.16	1.10	4.55	.66	.44
1.2 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ วิกฤติ มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อ ปัญหาและอุปสรรคใด ๆ	3.07	1.12	4.57	.58	.49
1.3 มีความเฉลียวฉลาด ประพฤติตนเพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ส่วนรวม	3.16	1.10	4.53	.66	.43
1.4 เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ ท้าทาย	3.07	1.12	4.57	.56	.49
1.5 เป็นผู้นำที่นายกอง นาคาพรณ์นับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นเกิดความ ภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	3.16	1.10	4.56	.66	.44
ค่าเฉลี่ย	3.12	1.11	4.56	.62	.46
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์					
2.1 มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือมีการ SWOT Analysis ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน	3.07	1.12	4.56	.62	.47
2.2 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาตามบริบท และสอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียน เป็นหลัก	3.12	1.10	4.50	.69	.44

ตาราง 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
2.3 มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ มีการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินการ ปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูล สร้างความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ระดมความคิดของ ทุกฝ่าย และทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ สถานศึกษาที่วางไว้	3.06	1.12	4.50	.66	.47
2.4 มีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารได้ติดตาม ตรวจสอบกิจกรรม และ ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่	3.15	1.11	4.50	.63	.43
ค่าเฉลี่ย	3.10	1.11	4.51	.64	.45
เฉลี่ยรวม	3.11	1.11	4.54	.63	.46

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมรายด้านมีค่า PNI = .46
และองค์ประกอบย่อยมีค่า PNI ดังนี้ การมีอุดมการณ์ PNI = .46 และการบริหารเชิง
กลยุทธ์ PNI = .45

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1. การพัฒนาหลักสูตร					
1.1 มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาสภาพและความต้องการ ของชุมชน วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา และวิเคราะห์หลักสูตร	3.16	1.10	4.54	.66	.44
1.2 มีการร่างหลักสูตร คือ กำหนดจุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรม สื่อต่าง ๆ และการ วัดผลประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้	3.07	1.12	4.50	.67	.47
1.3 มีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เพื่อหา ข้อบกพร่อง ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ตรวจสอบโดยคณะกรรมการร่างหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ พร้อมรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน	3.12	1.11	4.55	.69	.46
1.4 มีการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งเป็นกระบวนการ ที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง หลาย ๆ ฝ่าย และที่สำคัญที่สุด คือ ครูผู้สอน	3.06	1.12	4.56	.67	.49
1.5 มีการประเมินผลหลักสูตร 3 ระยะ คือ การ ประเมินก่อนนำไปใช้ ระหว่างการใช้หลักสูตร และหลังการใช้หลักสูตร	3.15	1.11	4.52	.68	.43
ค่าเฉลี่ย	3.11	1.11	4.54	.69	.46

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
2. การสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้					
2.1 มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเลือกใช้สื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความ เหมาะสม หลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการ เรียนรู้ ธรรมชาติ ของสาระการเรียนรู้และความ แตกต่างของผู้เรียน	3.88	.81	4.53	.64	.17
2.2 มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดทำ พัฒนาหรือปรับปรุงสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ ด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้และสามารถส่งเสริมให้ ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมเป็นนวัตกรรมได้	3.85	.80	4.50	.64	.17
2.3 มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีการนำ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้	3.89	.80	4.59	.59	.18
2.4 มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการประเมิน คุณภาพ และประสิทธิภาพของสื่อ นวัตกรรม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.86	.74	4.52	.61	.17
ค่าเฉลี่ย	3.87	.79	4.53	.62	.17
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
3.1 มีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้ ครูได้แสดงแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการ แก้ปัญหา \ แม้มีปัญหายุ่งยาก	3.26	1.14	4.56	.61	.40

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
3.2 มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้ครูได้ใช้ความพยายามในการแก้ไขปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ	3.22	1.19	4.57	.64	.42
3.3 มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่ม ใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ ของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้เรียนให้พยายาม หาทางแก้ปัญหาคด้วยวิธีใหม่ ๆ	3.23	1.12	4.56	.67	.41
เฉลี่ย	3.24	1.15	4.56	.64	.41
4. การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
4.1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ ถูกต้อง เสร็จตามกำหนดเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นแบบอย่างได้	3.24	1.19	4.56	.62	.41
4.2 มีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย ติดตาม ประเมินผล มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	3.21	1.12	4.58	.60	.43
4.3 สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดี ขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น	3.19	1.18	4.57	.63	.43
4.4 กำหนดเป้าหมาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	3.23	1.15	4.53	.69	.40
4.5 กล้าตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ผู้เรียน ได้ประโยชน์สูงสุด	3.16	1.17	4.52	.58	.43

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
4.6 บริหารจัดการเวลาและบริหารทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของ สถานศึกษาตามที่วางแผน	3.23	1.13	4.51	.67	.40
4.7 มีความตั้งใจ ชยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วย ความมุ่งมั่น มีการปรับปรุงพัฒนางานให้มี คุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ เพื่อให้ ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐาน ที่กำหนดไว้	3.17	1.11	4.52	.62	.43
ค่าเฉลี่ย	3.21	1.15	4.54	.63	.41
5. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล					
5.1 มีโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความ ต้องการ	3.22	1.12	4.50	.63	.40
5.2 มีการดำเนินโครงการนิเทศภายใน สถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจาก ผู้เกี่ยวข้อง	3.16	1.16	4.50	.61	.42
5.3 มีการเลือกใช้วิธีนิเทศภายในที่สอดคล้องกับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.18	1.11	4.52	.61	.42
5.4 มีการเลือกใช้วิธีพัฒนาครูได้เหมาะสม ครอบคลุมภารกิจ สอดคล้องกับเป้าหมาย ที่กำหนด	3.17	1.16	4.54	.62	.43
5.5 มีการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือ ประเมินผลการนิเทศที่หลากหลายสอดคล้องกับ เป้าหมายที่กำหนด	3.20	1.12	4.56	.60	.43

ตาราง 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
5.6 มีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ทุกภาคส่วนมีความพึงพอใจ	3.19	1.17	4.54	.57	.42
5.7 มีการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางแก้ไขโดยยึดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย	3.14	1.11	4.56	.59	.45
5.8 มีการตีค่าผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าอยู่ระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.21	1.19	4.54	.60	.41
5.9 รวบรวม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ตามสภาพปัญหา ความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจัดทำเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จ เครื่องมือ วิธีการ การตรวจสอบ และประเมินตนเอง	3.24	1.13	4.50	.60	.39
5.10. สรุป อภิปรายผลการดำเนินงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา งานต่อไป	3.17	1.11	4.51	.67	.42
ค่าเฉลี่ย	3.19	1.14	4.53	.61	.42
เฉลี่ยรวม	3.32	1.07	4.56	.64	.37

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยรวมรายด้านมีค่า PNI = .37 และองค์ประกอบย่อยมีค่า PNI เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การพัฒนาหลักสูตร PNI = .46 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล PNI = .42 การกระตุ้นการใช้ปัญญา PNI = .41 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ PNI = .41 และการสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ PNI = .17 ตามลำดับ

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1. การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว					
1.1 มอบอำนาจครูให้สามารถตัดสินใจด้วยตนเองใน งานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารให้คำแนะนำ และเป็น ที่ปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และตรวจสอบการ ทำงานอย่างสม่ำเสมอ	3.99	.84	4.53	.59	.14
1.2 ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการ ดึงความสามารถของแต่ละคนออกมาและนำไป เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นการ สร้างการยอมรับให้กับเพื่อนครูด้วยตนเอง	4.01	.78	4.52	.62	.13
1.3 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งในสถานศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ เพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	4.03	.73	4.53	.59	.12
1.4 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตาม ความสามารถและความถนัด และมีการรับฟังความ คิดเห็นที่แตกต่างได้	3.99	.71	4.50	.61	.13

ตาราง 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1.5 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับสวัสดิการต่าง ๆ มีการปรับตำแหน่งวิทยฐานะ ส่งเสริมการทำผลงานวิชาการ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน การพิจารณาด้วยความยุติธรรมเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่	4.01	.83	4.53	.56	.13
1.6 มีการพูดคุยในทุกปัญหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดการแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน	3.99	.81	4.56	.56	.14
เฉลี่ย	4.00	.71	4.53	.59	.13
2. การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล					
2.1 มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย	4.01	.77	4.58	.56	.14
2.2 มีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัด	3.99	.74	4.55	.64	.14
2.3 เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำทั้งในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวที่สามารถแนะนำได้ในโอกาสอันควร	3.97	.75	4.57	.55	.15
2.4 ให้การดูแลเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และมีการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงโดยไม่แบ่งแยก	3.90	.65	4.54	.56	.16
ค่าเฉลี่ย	3.97	.73	4.56	.58	.15
เฉลียรวม	3.99	.76	4.54	0.59	.14

จากตาราง 10 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมด้านการสร้างแรงจูงใจมีค่า PNI = .14 และองค์ประกอบย่อยมีค่า PNI ดังนี้ การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล PNI = .15 และการสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว PNI = .13

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพที่เป็นอยู่		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1. การคิดวิเคราะห์					
1.1 มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการตีความ	3.88	.97	4.56	.57	.18
1.2 มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์	3.90	.92	4.54	.60	.16
1.3 เป็นคนช่างสังเกต ช่างสงสัย และช่างถาม โดยใช้เทคนิคคำถาม 5W1H	3.87	.92	4.59	.55	.19
1.4 มีความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล	3.79	.91	4.56	.56	.20
ค่าเฉลี่ย	3.86	.93	4.56	.57	.18
2. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ					
2.1 มีความสามารถในการตัดสินใจบนความเสี่ยง และเตรียมพร้อมรับสถานการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา	3.81	.90	4.55	.59	.19
2.2 เสนอปัญหาที่เกิดขึ้นให้ครูทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3.75	.68	4.53	.59	.21

ตาราง 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
2.3 เชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์ของครู มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแก้ปัญหาและ ตัดสินใจของผู้บริหาร	3.90	.94	4.57	.59	.17
2.4 เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการหา ทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา	3.78	.98	4.54	.55	.20
2.5 นำความคิดเห็นและข้อเสนอต่าง ๆ ของครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการ แก้ปัญหาและตัดสินใจ	3.92	.86	4.53	.58	.16
ค่าเฉลี่ย	3.83	.87	4.54	.58	.19
3. ความมุ่งมั่นในการทำงาน					
3.1 รับผิดชอบ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	3.84	.87	4.55	.55	.12
3.2 ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก	3.85	.86	4.58	.55	.19
3.3 ปรับปรุง และพัฒนางานให้ทันเวลาทันสมัย และเผยแพร่ให้คนอื่นได้เสนอแนะ	3.77	.69	4.56	.55	.21
3.4 ทุ่มเท อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและ อุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย	3.95	.92	4.56	.58	.15
ค่าเฉลี่ย	3.85	.83	4.56	.56	.18
4. การมีทัศนคติเชิงบวก					
4.1 รักในงานที่ทำให้ความสำคัญกับเพื่อน ร่วมงานอย่างเท่าเทียม	3.91	.92	4.57	.59	.17
4.2 มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง แต่ยอมรับฟัง ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นของคนอื่น	3.89	.89	4.58	.57	.18

ตาราง 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
4.3 เป็นคนยิ้มง่าย อารมณ์ดี มีความจริงใจเป็นที่ตั้ง	3.83	.88	4.63	.57	.21
4.4 รู้จักปรับตัว ยืดหยุ่น และปล่อยวาง	3.82	.89	4.61	.59	.21
4.5 มีการฝึกฝน พัฒนาตนเองให้เป็นคนคิดรอบด้าน และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แม้จะเป็นงานใหม่หรืองานที่ทำหายก็ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	.68	4.61	.59	.20
ค่าเฉลี่ย	3.85	.85	4.60	.58	.19
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	.87	4.57	.57	.19

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยรวมมีค่า PNI = .19 และองค์ประกอบย่อยมีค่า PNI ดังนี้ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และการมีทัศนคติเชิงบวก PNI = .19 การคิดวิเคราะห์และความมุ่งมั่นในการทำงาน PNI = .18

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านสมรรถนะการใช้
เทคโนโลยีดิจิทัล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1. การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล					
1.1 ประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการ บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.17	1.10	4.52	.59	.43
1.2 มีทักษะการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาข้อมูล เพื่อใช้เป็นสารสนเทศขั้นสูงได้	3.14	1.12	4.54	.62	.45
1.3 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลาย	3.17	1.10	4.51	.62	.42
1.4 วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากสื่อ ดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3.12	1.12	4.52	.65	.45
1.5 มีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล	3.20	1.13	4.56	.62	.43
ค่าเฉลี่ย	3.16	1.12	4.53	.62	.43
2. การรู้เท่าทันสถานการณ์					
2.1 รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย	3.09	1.13	4.50	.59	.46
2.2 มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	3.13	1.12	4.52	.62	.44
2.3 มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม กับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.08	1.13	4.54	.55	.47
2.4 มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการ วางแผนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.17	1.12	4.55	.60	.44
ค่าเฉลี่ย	3.12	1.12	4.53	.59	.45

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
3. การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล					
3.1 มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.16	1.10	4.57	.56	.45
3.2 ใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาครู พัฒนาตนเองได้	3.08	1.13	4.58	.57	.49
3.3 ใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่นและประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ได้อย่างมีคุณภาพ	3.18	1.12	4.60	.55	.45
3.7 ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	3.17	1.12	4.55	.57	.44
เฉลี่ย	3.15	1.12	4.58	.56	.45
รวมเฉลี่ย	3.14	1.12	4.55	.59	.45

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมมีค่า PNI= .45 และองค์ประกอบย่อยมีค่า PNI ดังนี้ การรู้เท่าทันสถานการณ์ และการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล PNI =.45 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล PNI = .43

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
1. คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร					
1.1 ปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหาร 4	3.99	.83	4.60	.52	.15
1.2 บริหารคนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4	3.97	.86	4.59	.54	.16
1.3 บริหารงานด้วยหลักอิทธิบาท 4	3.99	.78	4.60	.52	.15
1.4 ปฏิบัติตนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7	3.94	.76	4.60	.54	.17
1.5 ปฏิบัติตามหลักธรรมสัปปริสธรรม 7	3.93	.89	4.57	.54	.16
ค่าเฉลี่ย	3.96	.82	4.59	.53	.16
2. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล					
2.1 มีการบริหารงานตามหลักนิติธรรม	4.00	.81	4.58	.52	.15
2.2 มีการบริหารงานตามหลักคุณธรรม	3.99	.78	4.59	.52	.15
2.3 มีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส	3.95	.76	4.59	.52	.16
2.4 มีการบริหารงานตามหลักการมีส่วนร่วม	3.98	.84	4.60	.50	.16
2.5 มีการบริหารงานตามหลักสำนึก รับผิดชอบ	4.00	.81	4.51	.52	.13
2.6 มีการบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า	3.99	.78	4.57	.51	.15
ค่าเฉลี่ย	3.98	.80	4.58	.51	.15
3. การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ					
3.1 มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณตนเอง	3.96	.76	4.52	.52	.14
3.2 มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	3.97	.86	4.64	.50	.17
3.3 มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อ ผู้รับบริการ	4.00	.81	4.70	.48	.18
3.4 มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อผู้รวม ประกอบวิชาชีพ	3.97	.80	4.64	.53	.17

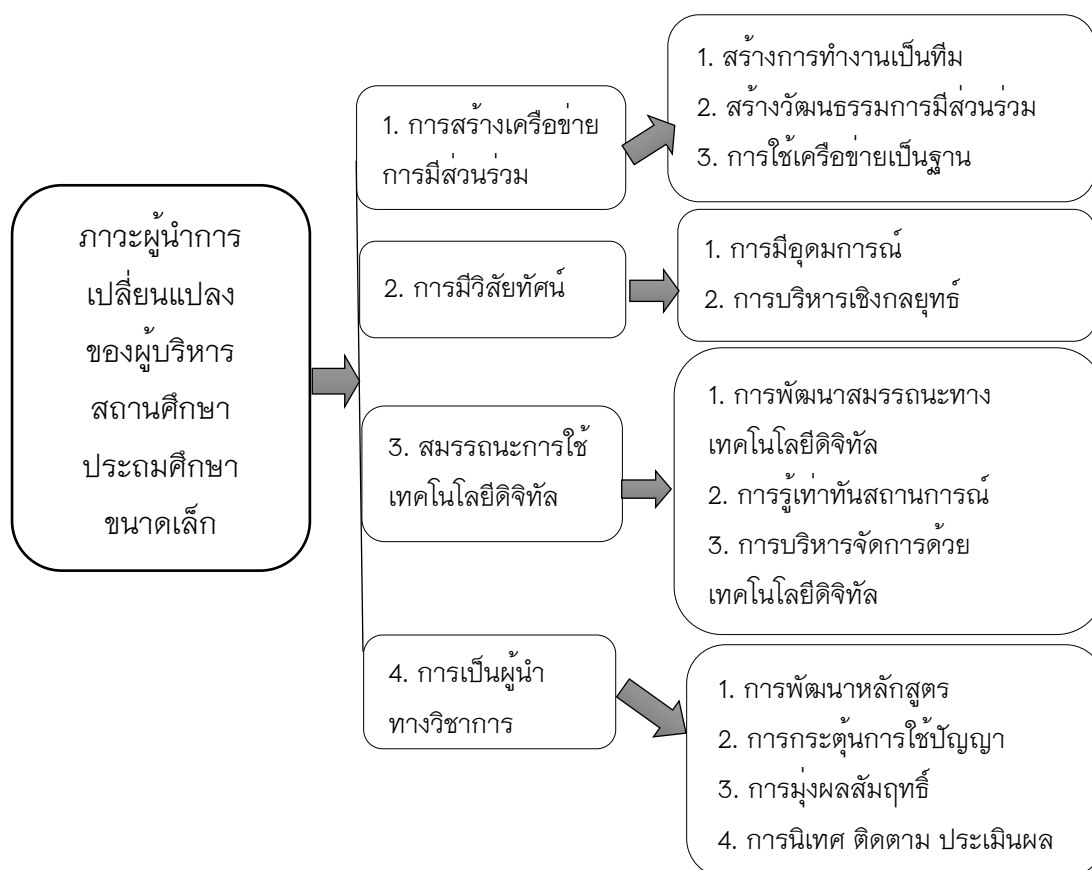
ตาราง 13 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพ ที่เป็นอยู่		สภาพที่ควร จะเป็น		PNI
	(\bar{X})	S.D.	(\bar{X})	S.D.	
3.5 มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อสังคม	3.95	.77	4.69	.48	.19
เฉลี่ย	3.97	.80	4.64	.50	.17
4. การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ					
4.1 มีบุคลิกภาพดี จิตแจ่มใส ภายนอก วาจาดี	3.98	.84	4.71	.47	.18
4.2 มีความรู้ดี รู้กว้าง รู้ลึก	3.99	.81	4.68	.49	.17
4.3 ดำเนินชีวิตบนพื้นฐานความจริงและความ ถูกต้อง	3.99	.78	4.68	.49	.17
4.4 มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน	3.97	.73	4.67	.49	.18
4.5 มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงมาปรับใช้ในการบริหาร และการ ดำรงชีวิต	3.96	.69	4.66	.49	.18
เฉลี่ย	3.98	.77	4.68	.48	.18
รวมเฉลี่ย	3.97	.80	4.62	0.51	.16

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมมีค่า PNI = .16 และ
องค์ประกอบย่อยมีค่า PNI ดังนี้ การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ PNI = .18 การมี
จรรยาบรรณวิชาชีพ PNI = .17 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร PNI = .16 และการ
บริหารตามหลักธรรมาภิบาล PNI = .16

จากผลการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 7 องค์ประกอบ สรุปได้
ดังนี้ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม PNI = .48 การมีวิสัยทัศน์ PNI = .46 การเป็นผู้นำ
ทางวิชาการ PNI = .43 การสร้างแรงจูงใจ PNI = .14 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
PNI = .19 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล PNI = .45 และการมีคุณธรรมจริยธรรม
PNI = .16 จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการจำเป็น 4 องค์ประกอบหลัก

(ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์ PNI มากกว่า .35 ขึ้นไป) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการเป็นผู้นำทางวิชาการ และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย สรุปได้ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กตามความต้องการจำเป็น (PNI_{modified})

2.3 วิธีกรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

จากผลการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 คือการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 4) การศึกษาค้นคว้า

ด้วยตนเอง 5) กระบวนการ PLC 6) การอบรม Online 7) การลงมือปฏิบัติ และ 8) การติดตาม ประเมินผล จากนั้นนำไปทำแบบสอบถาม แบบ Checklist เพื่อหาความถี่ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กชุดเดียวกับที่ตอบแบบสอบถามหาความต้องการจำเป็น จำนวน 344 คน ได้ผลดังตาราง 14

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์หาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

วิธีการพัฒนา	ความถี่	ลำดับ
การอบรม Online	17	7
การอบรมเชิงปฏิบัติการ	73	1
การศึกษาดูงาน	59	3
การทำแผนพัฒนาตนเอง	13	8
กระบวนการ PLC	30	6
การศึกษาคนควาด้วยตนเอง	33	5
การฝึกปฏิบัติ	64	2
การติดตาม ประเมินผล	55	4
รวม	344	

จากตาราง 14 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการตอบแบบสอบถาม เรียงลำดับความถี่ ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ลำดับที่ 2 การฝึกปฏิบัติ ลำดับที่ 3 การศึกษาดูงาน ลำดับที่ 4 การติดตาม ประเมินผล ลำดับที่ 5 การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ลำดับที่ 6 กระบวนการ PLC ลำดับที่ 7 การอบรม Online และ ลำดับที่ 8 การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

จึงสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก (ความถี่ 50 ขึ้นไป) ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาดูงาน และการติดตามประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 การสร้างความรู้ความเข้าใจโดยใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 วัน และ

การศึกษาดูงาน 1 วัน ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริง จำนวน 4 สัปดาห์ และระยะที่ 3 การติดตาม ประเมินผล โดยการ AAR Online

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

จากผลการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน 4 องค์ประกอบ มาวางรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ประภัสร์ สุภาสอน (2555); สลิดา ซาเรืองเดช (2555); วารุณี งอยพาลา (2556); วาหิต มีสนุ่น (2556); พิฑูล อภัยโส (2556); สุนทรีภรณ์ แก้วกนก (2557); ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญฤทธิ์ (2557); พันธุ์ทิภา สร้างช่าง (2557); สายทอง ไตรยะวิภาค (2559); สุนิสา คงสุวรรณ (2560); สุรรัตน์ โตเขียว (2560); จิรายุ ศรีสง่าชัย (2561); สิรินาถ ปัทมาวิไล (2562); ภิชาพัชญ์ โทนา (2562); ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การประเมินผล ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. หลักการ หมายถึง สาระสำคัญที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

2. วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สร้างขึ้น

3. เนื้อหา หมายถึง สาระความรู้ที่ครอบคลุมทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ

4. กระบวนการพัฒนา หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผลโดยปรับให้เหมาะสมในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนา

5. การประเมินผล หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนและหลังการพัฒนาหลังจากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ทำการยื่นยักร่าง รูปแบบและคู่มือการใช้ทั้ง 5 เล่ม ได้ขอเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปรับปรุงร่างรูปแบบและ เอกสารคู่มือการใช้รูปแบบ โดยสรุปดังนี้

5.1 ตรวจสอบเนื้อหาให้ถูกต้องทันสมัย

5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

5.3 เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการระดมความคิดให้ตรงกับเนื้อหา ที่จะสื่อสารให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

5.4 การประเมินผลควรประเมินทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติให้ ครอบคลุม โดยใช้เครื่องมือวัดที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด

5.5 ระยะเวลาที่ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเนื้อหาควรมีความยืดหยุ่น ตามสถานการณ์

5.6 เนื้อหาควรเขียนให้กระชับ ได้ใจความไม่จำเป็นต้องมาก แต่ให้มี เนื้อหาครบตามที่ต้องการ

ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปรับปรุง แก้ไข พัฒนาร่างรูปแบบและ คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้ง 5 เล่ม ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์

ขั้นที่ 4 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ได้ปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มาสร้างรูปแบบซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

**ร่างรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**



1. หลักการ

รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มุ่งให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน สามารถนำไปบูรณาการในการบริหารงานในสถานศึกษาได้จริง
2. เป็นรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีวิธีการพัฒนาที่เน้นให้เกิดกระบวนการคิด การพัฒนาทักษะ และเจตคติที่พร้อมนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นกระบวนการกลุ่ม การระดมสมอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิทยากรผู้มีความรู้ประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลงานเชิงประจักษ์



2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
2. เพื่อพัฒนาทักษะ และสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก นำความรู้ ทักษะและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3. เนื้อหา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด จำนวน 5 เล่ม ดังนี้

คู่มือการใช้รูปแบบ

เล่ม 1 การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

เล่ม 2 การมีวิสัยทัศน์

เล่ม 3 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เล่ม 4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ



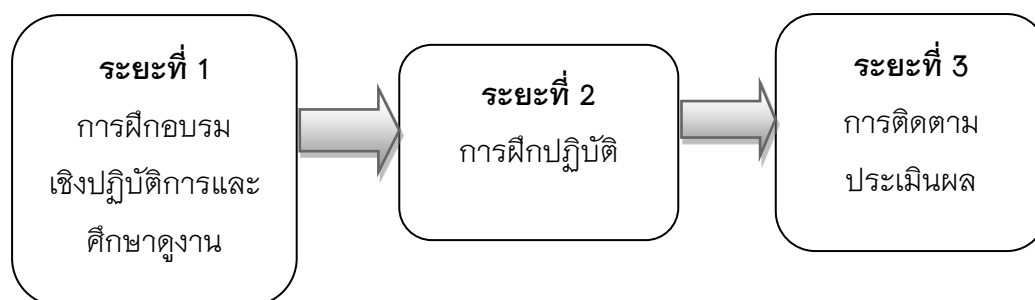
4. กระบวนการพัฒนา

กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ขั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
จำนวน 2 วัน โดยมีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ควบคุมกับเอกสารประกอบการพัฒนาที่ผู้วิจัย
สร้างขึ้น และศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ จำนวน 1 วัน

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติ หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยให้ผู้บริหาร
สถานศึกษาไปฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาที่ตนเองบริหาร ระยะเวลา 4 สัปดาห์

ระยะที่ 3 การติดตาม ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการ AAR ดังนี้





5. การประเมินผล

เป็นระยะการติดตามผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยประเมินผลจากการทำแบบประเมิน ดังนี้

ระยะที่ 1	
สิ่งที่ประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
1. ความรู้ ความเข้าใจ	แบบทดสอบวัดความรู้ ก่อน-หลัง การอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. พฤติกรรม	แบบประเมินพฤติกรรม
3. ความพึงพอใจ	แบบประเมินความพึงพอใจ การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน
4. การนำไปใช้	แบบบันทึกการศึกษาดูงาน



ระยะที่ 2	
สิ่งที่ประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
พฤติกรรมก่อนและ หลังการฝึกปฏิบัติ	แบบประเมินก่อน หลังการฝึกปฏิบัติ



ระยะที่ 3	
สิ่งที่ประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	แบบประเมินผล AAR

ภาพประกอบ 16 กระบวนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 5 ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

เมื่อผู้วิจัยร่างรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบเสร็จแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบและยืนยันร่างรูปแบบ ได้ผลดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการตรวจสอบและยืนยันร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
1. หลักการ	10	-	ต้องระบุให้ชัดเจนว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสำคัญอย่างไร
2. วัตถุประสงค์	10	-	
3. เนื้อหา เล่ม 1 ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม			
1) วัตถุประสงค์	10	-	
2) ขอบเขตเนื้อหา การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม	10	-	เนื้อหาแต่ละประเด็นต้องชัดเจน ปฏิบัติตามแล้วเกิดสมรรถนะที่ต้องการ
การสร้างการทำงานเป็นทีม	10	-	
การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	10	-	
การใช้เครือข่ายเป็นฐาน	10	-	
3) วิธีการพัฒนา			ต้องทำให้เกิดสมรรถนะที่เป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน เช่น ความรู้ ทักษะ และเจตคติ
การบรรยาย	10	-	ในแต่ละด้าน
กระบวนการกลุ่ม	10	-	
วิเคราะห์กรณีศึกษา 1	10	-	
ทำกิจกรรมใบงานที่ 1	10	-	
ทำใบกิจกรรม 1	10	-	
4) การประเมินผล			
สังเกตพฤติกรรม	10	-	
ประเมินจากใบงานที่ 1	10	-	
ประเมินความพึงพอใจ	10	-	

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
ทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลังการพัฒนา	10	-	
5) ระยะเวลา 3 ชั่วโมง	10	-	ยืดหยุ่นตามความ เหมาะสม
3. เนื้อหา เล่ม 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์			
1) วัตถุประสงค์			
2) ขอบเขตเนื้อหา การมีวิสัยทัศน์	10	-	เนื้อหาแต่ละประเด็น ต้องชัดเจน ปฏิบัติตาม
การมีอุดมการณ์	10	-	แล้วเกิดสมรรถนะที่
การบริหารเชิงกลยุทธ์	10	-	ต้องการ
3) วิธีการพัฒนา			
การบรรยาย	10	-	ต้องทำให้เกิดสมรรถนะ
กระบวนการกลุ่ม	10	-	ที่เป็นเป้าหมายการ
วิเคราะห์กรณีศึกษา 2	10	-	พัฒนาที่ชัดเจน เช่น
ทำกิจกรรมใบงานที่ 2	10	-	ความรู้ ทักษะ และ
ทำใบกิจกรรม 2	10	-	เจตคติในแต่ละด้าน
4) การประเมินผล			
สังเกตพฤติกรรม	10	-	
ประเมินผลงานจากใบงานที่ 2	10	-	
ประเมินความพึงพอใจ	10	-	
ทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลังพัฒนา	10	-	
5) ระยะเวลา 2 ชั่วโมง	10	-	ยืดหยุ่นตามความ เหมาะสม

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3. เนื้อหา เล่ม 3 ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล			
1) วัตถุประสงค์	10	-	
2) ขอบเขตเนื้อหา สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	10	-	เนื้อหาแต่ละประเด็นต้องชัดเจน ปฏิบัติตามแล้วเกิดสมรรถนะที่ต้องการ
การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี	10	-	
การรู้เท่าทันสถานการณ์	10	-	
การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	10	-	
3) วิธีการพัฒนา			
การบรรยาย	10	-	ต้องทำให้เกิด
กระบวนการกลุ่ม	10	-	สมรรถนะที่เป็น
วิเคราะห์กรณีศึกษา 3	10	-	เป้าหมายการพัฒนาที่
ทำกิจกรรมใบงานที่ 3	10	-	ชัดเจน เช่น ความรู้
ทำใบกิจกรรม 3	10	-	ทักษะ และเจตคติในแต่ละด้าน
4) การประเมินผล			
สังเกตพฤติกรรม	10	-	
ประเมินผลงานจากใบงานที่ 3	10	-	
แบบประเมินความพึงพอใจ	10	-	
แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจก่อน-หลังพัฒนา	10	-	
5) ระยะเวลา 3 ชั่วโมง	10	-	ยืดหยุ่นตามความเหมาะสม

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
3. เนื้อหา เล่ม 4 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ			
1) วัตถุประสงค์	10	-	
2) ขอบเขตเนื้อหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ	10	-	เนื้อหาแต่ละประเด็น ต้องชัดเจน ปฏิบัติ ตามแล้วเกิด สมรรถนะที่ต้องการ
การพัฒนาหลักสูตร	10	-	
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	10	-	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	10	-	
การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล	10	-	
3) วิธีการพัฒนา			
การบรรยาย	10	-	ต้องทำให้เกิด สมรรถนะที่เป็น เป้าหมายการพัฒนา ที่ชัดเจน เช่น ความรู้ ทักษะ และเจตคติใน แต่ละด้าน
กระบวนการกลุ่ม	10	-	
วิเคราะห์กรณีศึกษา 4	10	-	
ทำกิจกรรมใบงานที่ 4	10	-	
ทำใบกิจกรรม 4	10	-	
4) การประเมินผล			
สังเกตพฤติกรรม	10	-	
ประเมินจากใบงานที่ 4	10	-	
แบบประเมินความพึงพอใจ	10	-	
แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจก่อน-หลังพัฒนา	10	-	
5) ระยะเวลา 4 ชั่วโมง	10	-	ยืดหยุ่นตามความ เหมาะสม

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
4. กระบวนการพัฒนา			
4.1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ	10	-	ควรแยกออกเป็นระยะให้ชัดเจนว่าแต่ละวิธีจะทำให้เกิดผลอะไร
4.2) การศึกษาดูงาน	10	-	
4.3) การฝึกปฏิบัติ	10	-	
4.4) การติดตาม ประเมินผล	10	-	
5. การประเมินผลรวม			
5.1) แบบทดสอบวัดความรู้ก่อน-หลังการพัฒนา	10	-	วิธีการประเมินผลและเครื่องมือประเมินต้องสอดคล้องครอบคลุมตามวัตถุประสงค์
5.2) แบบประเมินความพึงพอใจการอบรมเชิงปฏิบัติการ	10	-	
5.3) แบบประเมินความพึงพอใจการศึกษาดูงาน	10	-	
5.4) แบบบันทึกการศึกษาดูงาน	10	-	
5.5) แบบประเมินก่อน-หลังการปฏิบัติ	10	-	
5.6) แบบสะท้อนผลการปฏิบัติงาน AAR	10	-	

จากตาราง 15 ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปปรับปรุง แก้ไข พัฒนาร่างรูปแบบและคู่มือการใช้ ทั้ง 5 เล่ม ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ จากนั้นนำทั้ง 5 เล่มมาให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน (ชุดเดิม) ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้เพื่อนำไปทดลองใช้ในระยะเวลาที่ 3 ได้ผลดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	(\bar{X})	S.D.	แปลผล	(\bar{X})	S.D.	แปลผล
คู่มือการใช้รูปแบบ	4.40	.49	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
1. หลักการ	4.40	.66	มาก	4.90	.30	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.30	.64	มาก	4.80	.40	มากที่สุด
3. เนื้อหา เล่ม 1 ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม						
1) วัตถุประสงค์	4.40	.80	มาก	4.80	.40	มากที่สุด
2) ขอบเขตเนื้อหา การสร้างเครือข่ายการ มีส่วนร่วม	4.20	.75	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- การสร้างการทำงานเป็นทีม	4.60	.66	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
- การสร้างวัฒนธรรม การมีส่วนร่วม	4.40	.49	มาก	4.50	.50	มาก
- การใช้เครือข่ายเป็นฐาน	4.30	.64	มาก	4.50	.50	มาก
3) วิธีการพัฒนา						
- การบรรยาย	4.60	.49	มากที่สุด	4.70	.46	มากที่สุด
- กระบวนการกลุ่ม	4.10	.70	มาก	4.50	.50	มาก
- วิเคราะห์กรณีศึกษา 1	4.70	.46	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
- ทำกิจกรรมใบงานที่ 1	4.20	.60	มาก	4.50	.50	มาก
- ทำใบกิจกรรม 1	4.40	.80	มาก	4.80	.40	มากที่สุด
4) การประเมินผล						
- สังเกตพฤติกรรม	4.20	.75	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- ประเมินจากใบงานที่ 1	4.70	.46	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
- ประเมินความพึงพอใจ	4.10	.70	มาก	4.50	.50	มาก
- แบบทดสอบก่อน-หลัง	4.50	.50	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
5) ระยะเวลา 3 ชั่วโมง	4.20	.75	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.37	.64	มาก	4.65	.46	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	(\bar{X})	S.D.	แปลผล	(\bar{X})	S.D.	แปลผล
3. เนื้อหา เล่ม 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์						
1) วัตถุประสงค์	4.40	.49	มาก	4.40	.49	มาก
2) ขอบเขตเนื้อหา การมีวิสัยทัศน์	4.70	.46	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
- การมีอุดมการณ์	4.30	.64	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- การบริหารเชิงกลยุทธ์	4.10	.83	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
3) วิธีการพัฒนา						
- การบรรยาย	4.20	.60	มาก	4.50	.50	มาก
- กระบวนการกลุ่ม	4.70	.64	มากที่สุด	4.50	.50	มาก
- วิเคราะห์กรณีศึกษา 2	4.70	.46	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
- ทำกิจกรรมใบงานที่ 2	4.20	.60	มาก	4.50	.50	มาก
- ทำใบกิจกรรม 2	4.40	.66	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
4) การประเมินผล						
- สังเกตพฤติกรรม	4.40	.66	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- ประเมินจากใบงานที่ 2	4.50	.67	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
- ประเมินความพึงพอใจ	4.30	.64	มาก	4.50	.50	มาก
- แบบทดสอบก่อน-หลัง	4.50	.50	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
5) ระยะเวลา 2 ชั่วโมง	4.00	.63	มาก	4.44	.50	มาก
เฉลี่ย	4.39	.61	มาก	4.60	.47	มากที่สุด
3. เนื้อหา เล่ม 3 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล						
1) วัตถุประสงค์	4.40	.49	มาก	4.40	.49	มาก
2) ขอบเขตเนื้อหา สมรรถนะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล	4.30	.64	มาก	4.40	.66	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	(\bar{X})	S.D.	แปลผล	(\bar{X})	S.D.	แปลผล
การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	4.40	.66	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี	4.20	.60	มาก	4.40	.49	มาก
การรู้เท่าทันสถานการณ์	4.50	.67	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
3) วิธีการพัฒนา						
- การบรรยาย	4.30	.78	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
- กระบวนการกลุ่ม	4.30	.64	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- วิเคราะห์กรณีศึกษา 3	4.40	.66	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
- ทำกิจกรรมใบงานที่ 3	4.70	.46	มากที่สุด	4.50	.50	มาก
- ทำใบกิจกรรม 3	4.40	.66	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
4) การประเมินผล						
- สังเกตพฤติกรรม	4.50	.50	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- ประเมินจากใบงานที่ 3	4.20	.75	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- ประเมินความพึงพอใจ	4.40	.80	มาก	4.50	.50	มาก
- แบบทดสอบก่อน-หลัง	4.40	.66	มาก	4.40	.66	มาก
5) ระยะเวลา 3 ชั่วโมง	4.70	.46	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.41	.63	มาก	4.57	.50	มากที่สุด
3. เนื้อหา เล่ม 4 ดานการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม						
1) วัตถุประสงค์	4.40	.49	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
2) ขอบเขตเนื้อหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.50	.50	มาก	4.80	.40	มากที่สุด
- การพัฒนาหลักสูตร	4.60	.49	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด
- การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	4.60	.49	มากที่สุด	4.70	.46	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	(\bar{X})	S.D.	แปลผล	(\bar{X})	S.D.	แปลผล
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.50	.67	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
- การนิเทศติดตาม ประเมินผล	4.60	.49	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
3) วิธีการพัฒนา						
- การบรรยาย	4.30	.64	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
- กระบวนการกลุ่ม	4.70	.46	มากที่สุด	4.60	.49	มากที่สุด
- วิเคราะห์กรณีศึกษา 4	4.50	.67	มาก	4.50	.50	มาก
- ทำกิจกรรมใบงานที่ 4	4.50	.50	มาก	4.80	.40	มากที่สุด
- ทำใบกิจกรรม 4	4.60	.49	มากที่สุด	4.70	.46	มากที่สุด
4) การประเมินผล						
- สังเกตพฤติกรรม	4.50	.50	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
- ประเมินจากใบงานที่ 4	4.50	.50	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
- ประเมินความพึงพอใจ	4.40	.49	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
- แบบทดสอบก่อน-หลัง	4.40	.49	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
5) ระยะเวลา 4 ชั่วโมง						
เฉลี่ย	4.51	.52	มากที่สุด	4.66	.46	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา						
4.1) การอบรมเชิง ปฏิบัติการ	4.60	.49	มากที่สุด	4.50	.50	มาก
4.2) การศึกษาดูงาน	4.40	.49	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
4.3) การฝึกปฏิบัติ	4.40	.49	มาก	4.70	.46	มากที่สุด
4.4) การติดตาม ประเมินผล	4.60	.49	มากที่สุด	4.50	.50	มาก
เฉลี่ย	4.50	.49	มาก	4.60	.48	มากที่สุด

ตาราง 16 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	(\bar{X})	S.D.	แปลผล	(\bar{X})	S.D.	แปลผล
5. การประเมินผลรวม						
5.1) แบบทดสอบวัดความรู้ก่อน-หลังการพัฒนา	4.50	.67	มาก	4.50	.50	มาก
5.2) แบบประเมินความพึงพอใจการอบรมเชิงปฏิบัติการ	4.70	.46	มากที่สุด	4.70	.46	มากที่สุด
5.3) แบบประเมินความพึงพอใจการศึกษาดูงาน	4.60	.49	มากที่สุด	4.60	.66	มากที่สุด
5.4) แบบบันทึกการศึกษาดูงาน	4.40	.49	มาก	4.80	.40	มากที่สุด
5.5) แบบประเมินก่อน-หลังการปฏิบัติ	4.40	.49	มาก	4.60	.49	มากที่สุด
5.6) แบบสะท้อนผลการปฏิบัติ AAR Online	4.70	.46	มากที่สุด	4.80	.40	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.55	.51	มากที่สุด	4.67	.49	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.44	.58	มาก	4.62	.48	มากที่สุด

จากตาราง 16 คู่มือและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$) และรายด้านได้ดังนี้ คู่มือการใช้รูปแบบ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.40$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เล่ม 1 ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.37$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$) เล่ม 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.39$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) เล่ม 3 ด้านสมรรถนะการใช้

เทคโนโลยีดิจิทัล มีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.41$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) เล่มที่ 4 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) สามารถนำไปใช้ทดลองได้

ระยะที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 6 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

รายละเอียดการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 ที่เข้าร่วมทดลองโดยความสมัครใจ แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน

จากการอบรมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ระหว่างวันที่ 15 - 16 ธันวาคม 2565 ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 โดยมีรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรม ดังนี้

วันที่ 15 ธันวาคม 2565

- ลงทะเบียนรับเอกสาร
 - พิธีเปิดโดยนายสุริยะ ใจวงษ์ ผอ.สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3
 - ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการพัฒนา
 - สร้างบรรยากาศก่อนการพัฒนา
 - ทดสอบก่อนพัฒนา
 - วิทยากรให้ความรู้ เล่ม 1 การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม
- โดย นายเทวิล ศรีสองเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนแสงบาดาลบ้านบากวิทยา
- วิทยากรให้ความรู้ เล่ม 2 การมีวิสัยทัศน์

โดย นายสุริยะ ใจวงษ์ ผอ.สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3

วันที่ 16 ธันวาคม 2565

- สร้างบรรยากาศก่อนการพัฒนา
- วิทยากรให้ความรู้ เล่ม 3 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

โดย นายมนตรี จันทวงศ์ รอง ผอ.สพป.กาฬสินธุ์ เขต 3

- วิทยากรให้ความรู้ เล่ม 4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

โดย นางอริสสรุ ผุดผ่อง ผอ.โรงเรียนโพธิ์คำประชาสรรค์

- ทำแบบทดสอบหลังเรียนและประเมินความพึงพอใจ

ได้ผลดังตาราง 17 และ 18 ดังนี้

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบคะแนนก่อน-หลังพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา
ขนาดเล็ก

ที่	การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม			การมีวิสัยทัศน์			สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล			การเป็นผู้นำทางวิชาการ		
	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า
1	8	10	20	8	10	20	8	10	20	7	10	30
2	7	9	20	6	9	30	6	9	30	6	10	40
3	8	9	10	7	10	30	7	10	30	8	10	20
4	6	10	40	6	10	40	7	10	30	8	10	20
5	6	10	40	7	10	30	6	10	40	8	10	20
6	7	10	30	6	10	40	6	10	40	8	10	20
7	8	10	20	8	10	20	8	10	20	7	10	30
8	8	9	10	8	10	20	8	9	10	6	10	40
9	5	10	50	5	10	50	8	10	20	5	10	50
10	6	9	30	7	10	30	5	9	40	8	10	20

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม			การมีวิสัยทัศน์			สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล			การเป็นผู้นำทางวิชาการ		
	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความก้าวหน้า
11	6	10	40	6	10	40	8	10	20	6	9	30
12	8	10	20	6	10	40	8	10	20	7	10	30
13	6	10	40	8	9	10	7	9	20	8	9	10
14	5	10	50	8	10	20	5	10	50	8	9	10
15	7	10	30	7	10	30	7	10	30	8	10	20
16	5	10	50	8	10	20	8	9	10	6	10	40
17	8	10	20	8	10	20	7	9	20	8	9	10
18	6	10	40	6	10	40	6	10	40	6	10	40
19	8	10	20	7	10	30	7	10	30	8	10	20
20	6	10	40	6	10	40	6	10	40	7	10	30
21	8	9	10	8	9	10	7	10	30	5	9	40

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม รวม			การมีวิสัยทัศน์			สมรรถนะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล			การเป็นผู้นำ ทางวิชาการ		
	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความ ก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความ ก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความ ก้าวหน้า	ก่อน (10)	หลัง (10)	% ความ ก้าวหน้า
22	6	10	40	6	10	40	6	10	40	6	10	40
23	5	10	50	7	10	30	8	9	10	5	10	50
24	7	10	30	7	10	30	6	10	40	7	10	30
25	6	10	40	6	10	40	6	10	40	6	10	40
26	5	10	50	6	10	40	7	10	30	5	10	50
27	6	9	30	7	10	30	8	9	10	8	10	20
28	6	10	40	6	10	40	6	10	40	6	10	40
29	5	10	50	6	10	40	8	10	20	8	10	20
30	7	10	30	7	10	30	8	10	20	7	10	30
\bar{X}	6.50	9.80	33.00	6.80	9.90	31.00	6.93	9.73	28.00	6.87	9.83	29.70
S.D.	1.11	.41	70.00	.89	.31	58.00	.98	.45	53.00	1.11	.38	73.00

จากตาราง 17 พบว่า ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมหลังพัฒนาสูงกว่า ($\bar{X} = 9.82$) ก่อนพัฒนา ($\bar{X} = 6.78$) และมีผลรายด้าน ดังนี้ ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม หลังพัฒนาสูงกว่า ($\bar{X} = 9.80$) ก่อนพัฒนา ($\bar{X} = 6.50$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ หลังพัฒนาสูงกว่า ($\bar{X} = 9.90$) ก่อนพัฒนา ($\bar{X} = 6.80$) ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หลังพัฒนาสูงกว่า ($\bar{X} = 9.73$) ก่อนพัฒนา ($\bar{X} = 6.93$) และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ หลังพัฒนาสูงกว่า ($\bar{X} = 9.83$) ก่อนพัฒนา ($\bar{X} = 6.87$)

ตาราง 18 ระดับความพึงพอใจในการอบรมเชิงปฏิบัติการ

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ด้านวิทยากร			
1. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้	4.70	.47	มากที่สุด
2. การสร้างบรรยากาศในการพัฒนา	4.50	.51	มาก
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการพัฒนา	4.10	.61	มาก
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการพัฒนา	4.23	.50	มาก
5. การใช้เวลาที่กำหนดไว้	4.40	.56	มาก
6. การตอบข้อซักถามในการพัฒนา	4.53	.51	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.41	.53	มาก
ด้านสถานที่ / ระยะเวลา / อาหาร			
1. สถานที่สะอาดและมีความเหมาะสม	4.60	.50	มากที่สุด
2. ความพร้อมของอุปกรณ์วัสดุอุปกรณ์	4.50	.51	มาก
3. ระยะเวลาในการพัฒนามีความเหมาะสม	4.70	.47	มากที่สุด
4. อาหารว่าง/อาหารกลางวันมีความเหมาะสม	4.63	.49	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.61	.49	มากที่สุด

ตาราง 18 (ต่อ)

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
ด้านวิทยากร			
1. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้	4.70	.47	มากที่สุด
2. การสร้างบรรยากาศในการพัฒนา	4.50	.51	มาก
3. การเชื่อมโยงเนื้อหาในการพัฒนา	4.10	.61	มาก
4. มีความครบถ้วนของเนื้อหาในการพัฒนา	4.23	.50	มาก
5. การใช้เวลาตามที่กำหนดไว้	4.40	.56	มาก
6. การตอบข้อซักถามในการพัฒนา	4.53	.51	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.41	.53	มาก
ด้านสถานที่ / ระยะเวลา / อาหาร			
1. สถานที่สะอาดและมีความเหมาะสม	4.60	.50	มากที่สุด
2. ความพร้อมของอุปกรณ์/วัสดุ/อุปกรณ์	4.50	.51	มาก
3. ระยะเวลาในการพัฒนามีความเหมาะสม	4.70	.47	มากที่สุด
4. อาหารว่าง/อาหารกลางวันมีความเหมาะสม	4.63	.49	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.61	.49	มากที่สุด
ด้านการนำความรู้ไปใช้			
1. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กได้	4.70	.47	มากที่สุด
2. มีความมั่นใจและมีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมรับการพัฒนาตนเองเสมอ	4.53	.51	มากที่สุด
3. สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่/ถ่ายทอดได้	4.60	.50	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.61	.49	มากที่สุด
ด้านความรู้ความเข้าใจ			
1. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ ก่อน การพัฒนา	2.57	.50	ปานกลาง
2. ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ หลัง การพัฒนา	4.67	.48	มากที่สุด
สรุปประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการพัฒนา	4.57	.50	มากที่สุด

จากตาราง 18 ผู้เข้าอบรมเชิงปฏิบัติการมีความพึงพอใจในภาพรวม อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) และมีผลรายด้าน ดังนี้ ด้านวิทยากร อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.41$) ด้านสถานที่/ระยะเวลา/อาหาร อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ด้านการนำ ความรู้ไปใช้ อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ด้านความรู้ความเข้าใจหลังพัฒนา อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) และสรุปประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนา อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$)

ผลการศึกษาดูงานผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนแสงบาดาลบ้านบัก วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วันที่ 19 ธันวาคม 2565 สรุปผลที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับจากการศึกษาดูงาน แต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างการทำงานเป็นทีม กำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการวางแผนและมอบหมายหน้าที่การทำงานร่วมกัน และมีการติดตาม เพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สร้าง ความตระหนัก รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมและ บรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เครือข่ายเป็นฐาน มีการจัดกระทำข้อมูล แหล่งทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโดยเครือข่ายมีส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริม สนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ

2. การมีวิสัยทัศน์

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์และสามารถมีความ อดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำและกล้านำสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นผู้นำที่นำยกย่อง เคารพนับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ มีการ SWOT Analysis ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาตามบริบท และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง มีการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

3. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล ประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะการเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศชั้นสูงได้ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษารู้เท่าทันสถานการณ์ มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาครู และพัฒนาตนเองได้ ใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ได้อย่างมีคุณภาพ ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

4. การเป็นผู้นำทางวิชาการ

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาสภาพและความต้องการของชุมชน วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา มีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร มีการประเมินหลักสูตรก่อนนำไปใช้ ระหว่างการใช้หลักสูตร และการประเมินหลังการใช้หลักสูตร

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้ครูได้แสดงแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ครูได้ใช้ความพยายามในการแก้ไขปัญหา มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการให้กำลังใจครู

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งผลสัมฤทธิ์ ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องเสร็จตามกำหนดเวลา มีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย ติดตามประเมินผลงานตนเอง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ มีการเลือกใช้วิธีนิเทศภายในที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานได้ผล
ดังตาราง 19

ตาราง 19 ระดับความพึงพอใจในการศึกษาดูงาน

รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	การแปลค่า
1. การศึกษาดูงานในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร	4.67	.48	มากที่สุด
2. ท่านได้มีส่วนร่วมในการศึกษาดูงาน	4.00	.69	มาก
3. ท่านได้รับความรู้/ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อไปปรับใช้ได้	4.27	.64	มาก
4. รูปแบบ/หัวข้อในการศึกษาดูงานมีความเหมาะสม	4.80	.41	มากที่สุด
5. ระยะเวลาในการศึกษาดูงานมีความเหมาะสม	4.60	.50	มากที่สุด
6. สถานที่ศึกษาดูงานมีความเหมาะสม	4.73	.45	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบสามารถแชร์ประสบการณ์ หรือตอบข้อซักถามได้เป็นอย่างดี	4.60	.50	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.73	.45	มากที่สุด
9. ภาพรวมความพึงพอใจในการศึกษาดูงานครั้งนี้	4.57	.51	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.55	.51	มากที่สุด

จากตาราง 19 ระดับความพึงพอใจในการศึกษาดูงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) และรายข้อมีคะแนนความพึงพอใจ ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ รูปแบบ/หัวข้อ ในการศึกษาดูงานมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.80$) ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสถานที่ศึกษาดูงานมีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.73$) การศึกษาดูงานในครั้งนี้มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.67$) และระยะเวลาในการศึกษา

ดูงานมีความเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบสามารถแชร์ประสบการณ์หรือตอบข้อซักถามได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.60$)

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาไปฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตน ในระยะเวลา 4 สัปดาห์ โดยมีการประเมินตนเอง ก่อนและหลังฝึกปฏิบัติ ทำแบบประเมินตนเองก่อนการปฏิบัติในวันที่ 20 ธันวาคม 2565 และทำแบบประเมินหลังสิ้นสุดการปฏิบัติในวันที่ 20 มกราคม 2566 ได้ผล ดังตาราง 20

ตาราง 20 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อน-หลังการฝึกปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 30 คน โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

รายการประเมิน	ก่อนการปฏิบัติ		หลังการปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม					
1.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม	3.58	.77	4.55	.50	.97
1.2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	3.68	.83	4.58	.50	.90
1.3 การใช้เครือข่ายเป็นฐาน	3.38	.83	4.53	.51	1.15
เฉลี่ย	3.55	.81	4.55	.50	1.07
2. การมีวิสัยทัศน์					
2.1 การมีอุดมการณ์	3.58	.85	4.57	.50	.99
2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์	3.47	.87	4.58	.50	1.11
เฉลี่ย	3.53	.86	4.58	.50	1.05
3. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
3.1 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล	3.46	1.00	4.64	.49	1.18
3.2 การรู้เท่าทันสถานการณ์	3.48	.98	4.59	.50	1.11
3.3 การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3.49	1.05	4.63	.49	1.14

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการประเมิน	ก่อน การปฏิบัติ		หลัง การปฏิบัติ		ความ ก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
เฉลี่ย	3.48	1.01	4.62	.49	1.24
4. การเป็นผู้นำทางวิชาการ					
4.1 การพัฒนาหลักสูตร	3.49	.91	4.59	.50	1.10
4.2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.59	.84	4.60	.50	1.01
4.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.76	.88	4.59	.50	.83
4.4 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล	3.50	.99	4.56	.50	1.06
เฉลี่ย	3.59	.93	4.59	.50	1.00
เฉลี่ยรวม	3.54	.91	4.58	.50	1.05

จากตาราง 20 ผลการประเมินตนเองจากการฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตน โดยรวมหลังปฏิบัติสูงกว่า ($\bar{X} = 4.58$) ก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.54$) และมีผลรายด้านหลังปฏิบัติสูงกว่าก่อนปฏิบัติทุกด้าน ดังนี้ ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมหลังปฏิบัติสูงกว่า ($\bar{X} = 4.55$) ก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.55$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ หลังปฏิบัติสูงกว่า ($\bar{X} = 4.58$) ก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.53$) ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล หลังปฏิบัติสูงกว่า ($\bar{X} = 4.62$) ก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.48$) และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ หลังปฏิบัติสูงกว่า ($\bar{X} = 4.59$) ก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.59$)

และมีผลการประเมินรายด้าน ดังตาราง 21 – 24

ตาราง 21 ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง
ในสถานศึกษา ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การสร้างการทำงานเป็นทีม					
1.1 ท่านได้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้	3.53	.73	4.60	.50	1.07
1.2 ท่านมีการวางแผนและมอบหมายหน้าที่การทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม	3.57	.77	4.57	.50	1.00
1.3 ท่านมีการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานโดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำและปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม	3.70	.79	4.50	.51	.80
1.4 ท่านมีการติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.50	.78	4.53	.51	1.03
เฉลี่ย	3.58	.77	4.44	.50	.86
2. การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม					
2.1 ท่านสร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้	3.77	.90	4.57	.50	.80
2.2 ท่านรับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะจากผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นมาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด	3.63	.76	4.57	.50	.94

ตาราง 21 (ต่อ)

การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
2.3 ท่านสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน	3.80	.89	4.63	.49	.83
เฉลี่ย	3.68	.83	4.58	.50	.90
3. การใช้เครือข่ายเป็นฐาน					
3.1 ท่านมีการจัดกระทำข้อมูล แหล่งทรัพยากร และแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโดยเครือข่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม	3.43	.77	4.57	.50	1.14
3.2 ท่านรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากเครือข่ายมาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.43	.68	4.53	.51	1.10
3.3 ท่านส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลสำคัญ ประชาชน ชุมชน หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย	3.27	.78	4.53	.51	1.26
3.4 ท่านมีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกัน เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ หรือวิธีการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ทำไว้ร่วมกัน	3.37	1.07	4.50	.51	1.13
เฉลี่ย	3.38	.83	4.53	.51	1.15
เฉลี่ยรวม	3.55	.81	4.55	.50	1.00

จากตาราง 21 ระดับการปฏิบัติด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม มีระดับการปฏิบัติหลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.55$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.55$) ทุกด้าน โดยรายด้านเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.58$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.68$) การใช้เครือข่ายเป็นฐาน หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.53$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.38$) และการสร้างการทำงานเป็นทีม หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.44$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.58$)

ตาราง 22 ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง
ในสถานศึกษา ด้านการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การมีอุดมการณ์					
1.1 ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้	3.53	.82	4.57	.50	1.04
1.2 ท่านสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ	3.27	.91	4.60	.50	1.33
1.3 ท่านมีความเฉลียวฉลาด ประพฤติตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.67	.84	4.53	.51	.86
1.4 ท่านมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำและกล้านำสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทาย	3.80	.85	4.53	.51	.73
1.5 ท่านเป็นผู้นำที่นายกองเคาฯพณับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	3.63	.85	4.63	.49	1.00
เฉลี่ย	3.58	.85	4.57	.50	.99

ตาราง 22 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์					
2.1 ท่านมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ มีการ SWOT ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกภาคส่วน	3.43	.86	4.60	.50	1.17
2.2 ท่านมีการกำหนดกลยุทธ์ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษา ตามบริบท และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียนเป็นหลัก	3.57	.50	4.53	.51	.96
2.3 ท่านมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินงาน จัดเตรียมข้อมูล สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม และระดมความคิดของทุกฝ่าย	3.40	.77	4.60	.50	1.20
2.4 ท่านมีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารได้ติดตาม ตรวจสอบกิจกรรม และผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.47	.97	4.57	.50	1.10
เฉลี่ย	3.47	.87	4.58	.50	1.11
เฉลี่ยรวม	3.53	.86	4.58	.50	1.05

จากตาราง 22 ระดับการปฏิบัติด้านการมีวิสัยทัศน์ มีระดับการปฏิบัติหลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.58$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.53$) ทุกด้าน โดยรายด้านเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.58$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.47$) และการมีอุดมการณ์ หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.57$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.58$)

ตาราง 23 ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง
ในสถานศึกษา ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล					
1.1 ทานประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	1.04	4.63	.49	1.16
1.2 ทานมีทักษะการเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศขั้นสูงได้	3.10	.96	4.63	.49	1.53
1.3 ทานนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและหลากหลาย	3.47	1.04	4.67	.49	1.20
1.4 ทานวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากสื่อดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ	3.87	.90	4.63	.49	.76
1.5 ทานมีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล	3.40	1.04	4.63	.49	1.23
เฉลี่ย	3.46	1.00	4.64	.49	1.18
2. การรู้เท่าทันสถานการณ์					
2.1 ทานรู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย	3.43	.86	4.53	.51	1.10
2.2 ทานสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	3.53	1.01	4.63	.49	1.10
2.3 ทานมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.47	1.07	4.53	.51	1.06
2.4 ทานใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	.97	4.67	.48	1.20
เฉลี่ย	3.48	.98	4.59	.50	1.11

ตาราง 23 (ต่อ)

สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
3. การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล					
3.1 ท่านมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	1.07	4.60	.50	1.13
3.2 ท่านสามารถใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาครู และพัฒนาตนเองได้	3.70	1.02	4.67	.48	.97
3.3 ท่านสามารถใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ได้อย่างมีคุณภาพ	3.37	1.03	4.67	.48	1.30
3.4 ท่านสามารถใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว	3.43	1.07	4.60	.50	1.17
เฉลี่ย	3.49	1.05	4.63	.49	1.14
เฉลี่ยรวม	3.48	1.01	4.62	.49	1.14

จากตาราง 23 ระดับการปฏิบัติด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีระดับการปฏิบัติหลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.62$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.48$) ทุกด้าน โดยรายด้านเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.64$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.46$) การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.63$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.49$) และรู้เท่าทันสถานการณ์ หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.59$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.48$)

ตาราง 24 ระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังฝึกปฏิบัติจริง
ในสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. การพัฒนาหลักสูตร					
1.1 ท่านมีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาสภาพและความต้องการของชุมชน วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา และวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง	3.50	.90	4.63	.49	1.13
1.2 ท่านมีการร่างหลักสูตร คือกำหนดจุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรม สื่อต่าง ๆ และการวัดผลประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติตามเป้าหมายที่กำหนด	3.53	.90	4.63	.49	1.10
1.3 ท่านมีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด ตรวจสอบโดยคณะทำงานร่างหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน	3.47	.90	4.53	.51	1.06
1.4 ท่านมีการนำหลักสูตรไปใช้ สู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย และที่สำคัญที่สุดคือครูผู้สอน	3.53	.97	4.60	.50	1.07
1.5 ท่านมีการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งมี 3 ระยะ คือ การประเมินหลักสูตรก่อนนำไปใช้ การประเมินระหว่างการใช้หลักสูตร และการประเมินหลังการใช้หลักสูตร	3.43	.86	4.57	.50	1.14
เฉลี่ย	3.49	.91	4.59	.50	1.10

ตาราง 24 (ต่อ)

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา					
2.1 ท่านมีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและ จูงใจให้ครูได้แสดงแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	3.53	.82	4.67	.48	1.14
2.2 ท่านมีการมอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถให้ครูได้ใช้ความพยายามใน การแก้ปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ	3.50	.82	4.57	.50	1.07
2.3 ท่านมีการจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการ หาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจครู ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ	3.73	.87	4.57	.50	.84
เฉลี่ย	3.59	.84	4.60	.50	1.01
3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
3.1 ท่านแสดงความพยายามในการปฏิบัติ หน้าที่ให้ถูกต้อง เสร็จตามกำหนดเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นแบบอย่างได้	3.57	.77	4.53	.51	.96
3.2 ท่านมีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย ติดตามประเมินผลงานตนเอง เพื่อให้ได้งาน ที่มีคุณภาพ	3.87	.94	4.63	.49	.76
3.3 ท่านสามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการ พึงพอใจมากขึ้น	3.70	.88	4.67	.48	.97

ตาราง 24 (ต่อ)

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
3.4 ท่านกำหนดเป้าหมาย พัฒนาระบบขั้นตอน วิธีการทำงานที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด	3.83	.91	4.67	.48	.84
3.5 ท่านกล้าตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ผู้เรียนได้ประโยชน์สูงสุด	3.70	.88	4.47	.51	.77
3.6 ท่านบริหารจัดการเวลาและบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของสถานศึกษาตามที่วางแผนไว้	3.77	.86	4.60	.50	.83
3.7 ท่านมีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.87	.90	4.57	.50	.70
เฉลี่ย	3.76	.88	4.59	.50	.83
4. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล					
4.1 ท่านมีโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ	3.40	1.10	4.67	.48	1.27
4.2 ท่านมีการดำเนินโครงการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง	3.40	1.00	4.47	.51	1.07
4.3 ท่านมีการเลือกใช้วิธีนิเทศภายในที่ สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.53	1.07	4.53	.51	1.00
4.4 ท่านมีการเลือกวิธีพัฒนาครูได้เหมาะสมครอบคลุมภารกิจ สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	3.43	.94	4.53	.51	1.10

ตาราง 24 (ต่อ)

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	ก่อนปฏิบัติ		หลังปฏิบัติ		ความก้าวหน้า
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
4.5 ท่านมีการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือประเมินผลการนิเทศที่หลากหลายสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด	3.43	.90	4.63	.49	1.20
4.6 ท่านมีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเพื่อให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	1.05	4.57	.50	.84
4.7 ท่านมีการติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางแก้ไขโดยยึดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย	3.70	.95	4.57	.50	.87
4.8 ท่านมีการตีค่าผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าอยู่ระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.63	.96	4.60	.50	.97
4.9 ท่านรวบรวม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศตามสภาพปัญหา ความต้องการ จัดทำเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จ เครื่องมือ วิธีการ การตรวจสอบ และประเมินตนเอง	3.40	1.00	4.50	.51	1.10
4.10 ท่านสรุป อภิปรายผลการดำเนินงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป	3.33	.88	4.53	.51	1.20
เฉลี่ย	3.50	.99	4.56	.50	1.06
เฉลี่ยรวม	3.59	.93	4.59	.50	1.00

จากตาราง 24 ระดับการปฏิบัติด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีระดับการปฏิบัติหลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.59$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.59$) ทุกด้าน โดยรายด้านเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การกระตุ้นการใช้ปัญญา หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.60$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.59$) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.59$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.76$) การพัฒนาหลักสูตร หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.59$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.49$) และ การนิเทศติดตาม ประเมินผล หลังปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.59$) สูงกว่าก่อนปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.76$)

ระยะที่ 3 การติดตาม ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการ AAR Online

วันที่ทำ AAR 17 กุมภาพันธ์ 2566 เวลาเริ่ม 9.00 น. สิ้นสุด 12.00 น. ผู้ร่วม AAR เป็นผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นกลุ่มที่ได้ทดลองปฏิบัติในสถานศึกษาของตน จำนวน 10 คน ได้ผลดังนี้ การ AAR โดยสรุปดังนี้

เป้าหมายของการปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมฝึกปฏิบัติมีพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกปฏิบัติเป็นเวลา 4 สัปดาห์ มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ สามารถนำไปพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็กให้มี ประสิทธิภาพได้ โดยผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกปฏิบัติมีพฤติกรรม โดยสรุปรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

- 1.1) ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้
- 1.2) ผู้บริหารมีการวางแผนและมอบหมายหน้าที่การทำงาน ร่วมกันอย่างเหมาะสม
- 1.3) ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานโดยแสดง บทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
- 1.4) ผู้บริหารมีการติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการ ปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 1.5) ผู้บริหารสร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการ มีส่วนร่วมของเครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของ สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้

1.6) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่นหรือหน่วยงานต่าง ๆ มาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็น ในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.7) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ให้เกิดขึ้นภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

1.8) ผู้บริหารมีการจัดกระทำข้อมูล แหล่งทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกโดยเครือข่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม

1.9) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากเครือข่ายมาปรับ ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.10) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลสำคัญ ประชาชน ชุมชน หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

1.11) ผู้บริหารมีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกันเพื่อเป็น หลักเกณฑ์ หรือวิธีการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ตรงตามเป้าหมายที่ทำไว้ร่วมกัน

2. การมีวิสัยทัศน์

2.1) ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้

2.2) ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติที่มีความ อดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ

2.3) ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาด ประพฤติตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

2.4) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำและ กล้านำสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทาย

2.5) ผู้บริหารเป็นผู้นำที่นำภัยของเครพ่นับถือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

2.6) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ มีการ SWOT Analysis ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

2.7) ผู้บริหารมีการกำหนดกลยุทธ์ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาตามบริบท และสอดคล้องกับความต้องการของ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียนเป็นหลัก

2.8) ผู้บริหารมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินงาน จัดเตรียมข้อมูล สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม และระดมความคิดของทุกฝ่าย

2.9) ผู้บริหารมีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารได้ติดตาม ตรวจสอบกิจกรรม และผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

3.1) ผู้บริหารประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) ผู้บริหารมีทักษะการเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศขั้นสูงได้

3.3) ผู้บริหารนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลาย

3.4) ผู้บริหารวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากสื่อดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

3.5) ผู้บริหารมีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล

3.6) ผู้บริหารรู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย

3.7) ผู้บริหารสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

3.8) ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3.9) ผู้บริหารใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.10) ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.11) ผู้บริหารสามารถใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาครู และพัฒนาตนเองได้

3.12) ผู้บริหารสามารถใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ได้อย่างมีคุณภาพ

3.13) ผู้บริหารสามารถใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

4. การเป็นผู้นำทางวิชาการ

4.1) ผู้บริหารมีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาสภาพและความต้องการของชุมชน วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา และ วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง

4.2) ผู้บริหารมีการร่างหลักสูตร คือ กำหนดจุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรม สื่อต่าง ๆ และการวัดผลประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติตามเป้าหมายที่กำหนด

4.3) ผู้บริหารมีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เพื่อหาข้อบกพร่อง และปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด ตรวจสอบโดยคณะทำงานร่างหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

4.4) ผู้บริหารมีการนำหลักสูตรไปใช้ ส่งการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็น กระบวนการที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย และ ที่สำคัญที่สุดคือครูผู้สอน

4.5) ผู้บริหารมีการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งมี 3 ระยะ คือ การประเมินหลักสูตรก่อนนำไปใช้ การประเมินระหว่างการใช้หลักสูตร และการประเมิน หลังการใช้หลักสูตร

4.6) ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้ครูได้แสดง แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

4.7) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ครูได้ใช้ ความพยายามในการแก้ไขปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ

4.8) ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการ พิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจครูให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ

4.9) ผู้บริหารแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง เสร็จตามกำหนดเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นแบบอย่างได้

4.10) ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย ติดตามประเมิน ผลงานตนเอง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

4.11) ผู้บริหารสามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

- 4.12) ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน ที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- 4.13) ผู้บริหารกล้าตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสีย อย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ผู้เรียนได้ประโยชน์สูงสุด
- 4.14) ผู้บริหารบริหารจัดการเวลาและบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของสถานศึกษาตามที่วางแผนไว้
- 4.15) ผู้บริหารมีความตั้งใจ ชยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วยความ มุ่งมั่น มีการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- 4.16) ผู้บริหารมีโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา มีความสอดคล้อง กับสภาพปัญหาและความต้องการ
- 4.17) ผู้บริหารมีการดำเนินโครงการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้ หลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง
- 4.18) ผู้บริหารมีการเลือกใช้วิธีนิเทศภายในที่สอดคล้องกับความ แตกต่างระหว่างบุคคล
- 4.19) ผู้บริหารมีการเลือกใช้วิธีพัฒนาครูได้เหมาะสม ครอบคลุม ภารกิจ สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
- 4.20) ผู้บริหารมีการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือประเมินผลการ นิเทศที่หลากหลายสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
- 4.21) ผู้บริหารมีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา เพื่อให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.22) ผู้บริหารมีการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อหา แนวทางแก้ไขโดยยึดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
- 4.23) ผู้บริหารมีการตีค่าผลการบริหารและการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาว่าอยู่ระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 4.24) ผู้บริหารรวบรวม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ตามสภาพปัญหา ความต้องการ จัดทำเกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ เครื่องมือ วิธีการ การตรวจสอบ และ ประเมินตนเอง

4.25) ผู้บริหารสรุป อภิปรายผลการดำเนินงานนิเทศ ติดตาม และ ประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา เพื่อกำหนด แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานต่อไป

งานที่ทำได้ดี คือ การเป็นผู้นำทางวิชาการ เนื่องจากเป็นงานประจำ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว และการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ ทางเทคโนโลยี เพราะเกิดจากการเรียนรู้และการฝึกประจำ

งานที่ทำได้ไม่ดี คือ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมกับหน่วยงาน ภายนอก เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะ จังหวะและโอกาสหลาย ๆ ด้านเพื่อให้ ได้มาซึ่งเครือข่าย และการทำให้เครือข่ายเกิดเป็นครั้งคราวไป ไม่ยั่งยืน

อุปสรรค/ข้อจำกัด/ข้อขัดข้องที่พบในระหว่างการปฏิบัติในการฝึกปฏิบัติ จะเห็นว่าครูเป็นปัจจัยสำคัญในการช่วยขับเคลื่อน โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารจำเป็นต้องขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กับคณะครู ฉะนั้นการทำความเข้าใจ การสร้างความตระหนักให้คณะครูเห็นความสำคัญ ความจำเป็น ถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนหรือการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นที่ได้เรียนรู้ จากผู้บริหารที่เข้าร่วมพัฒนาในครั้งนี้

“...การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ส่งผลให้หน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ครู นักเรียน การพัฒนาที่มีเครือข่ายให้ความร่วมมือ พัฒนาได้ทุกด้าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ จากการ มีภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในแบบที่อยากให้เป็น มีแนวทางการ ดำเนินการบริหารจัดการได้อย่างมีขั้นตอน โดยปฏิบัติตามพันธกิจที่วางไว้ตามกลยุทธ์ มีกิจกรรมโครงการเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่อยากให้เป็น ด้านสมรรถนะ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาสถานศึกษา ทั้งด้าน กระบวนการบริหารจัดการศึกษา การพัฒนาครูบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้าน เทคโนโลยี เมื่อครูบุคลากรมีความสามารถก็ถ่ายทอดไปสู่การส่งเสริมการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนลงสู่ นักเรียนให้เกิดการพัฒนา ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งผลให้ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการนั้น จะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาได้โดยตรง ผู้บริหารที่เป็นผู้นำด้านวิชาการจะมองเห็นจุดอ่อน ที่ควร

พัฒนา ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมการแก้ปัญหาการเรียนการสอนให้กับครู และพัฒนา ส่งเสริมในจุดเด่นที่มีอยู่แล้วให้เป็นที่ประจักษ์...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 1, ธันวาคม 2565)

“...การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมทำให้ได้รับความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในทุกด้าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเห็นโอกาสและแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายของการศึกษานั้นก็คือคุณภาพของผู้เรียน สามารถนำพาบุคลากรและนักเรียนไปสู่เป้าหมายได้ ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถใช้เทคโนโลยีในนำพาการพัฒนาและ ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มียุทธศาสตร์ที่ทันต่อยุคสมัยและนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการ เรียนรู้ให้กับผู้เรียน สร้างโอกาสให้กับผู้เรียนได้เข้าถึงการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายแม้จะ อยู่บนพื้นที่ห่างไกลและทุรกันดาร ขจัดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาได้ ด้านการ เป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพในทุกมิติ ทั้งคุณภาพ ครู คุณภาพนักเรียน คุณภาพการบริหารจัดการ สร้างความเชื่อมั่นเชื่อถือให้กับผู้ปกครอง และชุมชนได้ไว้วางใจและส่งบุตรหลานเข้าเรียน...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 2, ธันวาคม 2565)

“...การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะ ด้านนี้ทุกคนเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สถานศึกษา หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในทุก ๆ ด้านเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันเป็นการเปิดประตูสู่โลก ภายนอก ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเปิดรับสิ่งใหม่ ทันต่อ เหตุการณ์อยู่เสมอ มองทิศทางและเป้าหมายให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการพัฒนา สถานศึกษาสู่ความสำเร็จ ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลผู้บริหารยุคใหม่ควรต้อง มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถผสมผสานความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ ได้อย่างมี ประสิทธิภาพสร้างสรรค์และมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้องและเหมาะสม ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะด้านวิชาการ รอบรู้ในทุกเรื่องไม่ว่า จะเป็นการบริหาร การสอน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างทันถ่วงที...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 3, ธันวาคม 2565)

“...การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีความจำกัดในเรื่องของทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงินและสิ่งอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนต่าง ๆ มีจำนวนจำกัด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างเครือข่ายในการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด และตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองที่จะส่งบุตรหลานมาเรียน รูปแบบการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมคือ สร้างความศรัทธา และการร่วมแรงร่วมใจเสียสละ...”

(ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 4, ธันวาคม 2565)

ข้อปฏิบัติในการทำงานครั้งต่อไป ควรมีการทำตารางนิเทศ ติดตาม และมีผู้นิเทศ ติดตามจากหน่วยงานต้นสังกัดร่วมด้วย เพื่อให้การปฏิบัติมีผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ขั้นที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษานขนาดเล็ก

จากการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษานขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ขั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ คือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 2 วัน คือ ระหว่างวันที่ 15 – 16 ธันวาคม 2565 ณ ห้องประชุมหยาดฟ้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานประถมศึกษาภาคพื้นดิน เขต 3 ผู้เข้าร่วมประชุม ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษานขนาดเล็ก จำนวน 30 คน จากการประชุมเชิงปฏิบัติการสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษานขนาดเล็ก ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเพราะเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ จึงทำให้กระบวนการฝึกอบรมพัฒนาเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถใช้รูปแบบการพัฒนาได้ถูกต้อง ครบถ้วน ด้วยมีวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ กระบวนการดำเนินตามขั้นตอน มีการทำงานเป็นกลุ่ม การระดมสมอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฝึกคิดวิเคราะห์จากสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น การทำแบบทดสอบเป็นการเสริมเนื้อหาว่าได้เรียนรู้ครบถ้วนกระบวนการหรือไม่ อีกทั้งเนื้อหาสาระที่ได้เรียนรู้ทั้ง 4 ด้านเหมาะกับสถานการณ์และยุคของการเปลี่ยนแปลงทุกคนจึงให้ความสนใจ ทำให้การอบรมบรรลุเป้าหมาย สังเกตจากการทำแบบทดสอบหลังพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนา และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการอยู่ใน ระดับ มากที่สุด ส่วนการไป

ศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ คือ โรงเรียนแห่งบาดาลบ้านบากวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ในวันที่ 19 ธันวาคม 2565 สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นผู้มีคุณลักษณะ ทักษะ และเจตคติความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มรวมสถานศึกษาขนาดเล็กจาก 2 โรงเรียน เป็น 3 โรงเรียน จนกลายเป็นโรงเรียนคุณภาพชุมชน ได้รับงบประมาณได้การสร้างอาคาร และบูรณาการการเรียนรู้จากหน่วยงานต้นสังกัดหลายล้านบาท ถือเป็นลักษณะเด่นของการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม และท่านมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ในการบริหารงานวิชาการ โดยจัดการเรียนรู้ที่ครูไม่ครบชั้นโดยการรวมครูจากโรงเรียนใกล้เคียงมาสอนตามรายวิชา ไม่ให้ประจำชั้น อีกทั้งการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหาร ครู และผู้เรียนในโรงเรียน แห่งบาดาลบ้านบากวิทยาก็คุณภาพ มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ มี WIFI ที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เข้าถึงง่าย และที่สำคัญครู บุคลากร และผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการนำเสนอของท่านผู้บริหารสามารถถ่ายทอดให้ผู้เข้าศึกษาดูงานได้แรงบันดาลใจ และมีเครือข่ายการบริหารมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปบูรณาการในสถานศึกษาของตนเองเนื่องจากบริบทใกล้เคียงกัน จะเห็นได้จากความพึงพอใจของผู้เข้าศึกษาดูงาน อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติ หลังการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงานผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 30 คน ได้นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปฝึกปฏิบัติในสถานศึกษาของตน เริ่มจากวันที่ 20 ธันวาคม 2565 ถึงวันที่ 20 มกราคม 2566 รวมระยะเวลา 4 สัปดาห์ สรุปได้ว่า การฝึกปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ เนื่องจากรูปแบบที่นำไปใช้ได้รับการยืนยัน และการตรวจสอบ ว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยผู้เชี่ยวชาญ 10 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข จนเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ศึกษาได้ด้วยตนเอง มีการอธิบายเนื้อหา วิธีการ และคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านว่าปฏิบัติอย่างไร อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก ทำให้ผลการประเมินหลังฝึกปฏิบัติจริง สูงกว่าก่อนการปฏิบัติ

ระยะที่ 3 การติดตาม ประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยการ AAR Online พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ฝึกปฏิบัติจริงใน

สถานศึกษาของตน เห็นผลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 คน ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ขนาดเล็ก

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 องค์ประกอบ คือ

1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ 6) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 7) การมีธรรมจริยธรรม และมีความต้องการจำเป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 ส่วน คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผล และ 5) การประเมินผล โดยรูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม ในระดับ มาก และความเป็นไปได้ ระดับ มากที่สุด

3. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า คะแนนการทำแบบทดสอบหลังพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนา ระดับความพึงพอใจในการอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับ มากที่สุด และผลการประเมินหลังฝึกปฏิบัติสูงกว่าก่อนปฏิบัติ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผลการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดประถมศึกษาเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยการวิจัยและพัฒนา (Research & Development: R&D) แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ มี 7 ขั้น ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาสัมภาษณ์

ขั้นที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 ศึกษาความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 5 พัฒนารูปแบบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ระยะที่ 3 ศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 6 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ขั้นที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ 6) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 7) การมีธรรมจริยธรรม และมีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) 4 องค์ประกอบ เรียงจากมากไปน้อย คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

2. ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

2.1.1 หลักการ หมายถึง สาระสำคัญที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

2.1.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่เราคาดหวังให้เกิดขึ้นจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1.3 เนื้อหา หมายถึง สาระความรู้ที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ

2.1.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การศึกษาดูงาน 3) การฝึกปฏิบัติ และ 4) การติดตาม ประเมินผล

2.1.5 การประเมินผล หมายถึง การประเมินความก้าวหน้าในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ก่อนและหลังการพัฒนา

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด และรายด้านเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้

2.2.1 ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ การประเมินผล และเล่ม 4 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ อยู่ในระดับ มากเรียงลำดับดังนี้ กระบวนการพัฒนา เล่ม 3 ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล คู่มือการใช้รูปแบบ เล่ม 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ และเล่ม 1 ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

2.2.2 ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ การประเมินผล เล่ม 4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ เล่ม 1 ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม คู่มือการใช้รูปแบบ เล่ม 2 การมีวิสัยทัศน์ เล่ม 3 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีและ กระบวนการพัฒนา

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดประถมศึกษาเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

3.1 ผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการมีผลการทดสอบความรู้เฉลี่ย หลังพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนา และผลรายด้านเรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3) ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.2 ผลการประเมินความพึงพอใจผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากที่สุด

3.3 ผลการฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเฉลี่ยหลังปฏิบัติสูงกว่าก่อนปฏิบัติ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ

อภิปรายผลการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อค้นพบ ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ
1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยี
ดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
สถานศึกษาขนาดเล็กมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ และมีครูไม่ครบชั้น
จึงต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม และต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์พร้อมรับมือกับ
ทุก ๆ สถานการณ์ และต้องใช้สมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ
รวมถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กมี
ประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย
การสร้างการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและการใช้เครือข่ายเป็น
ฐาน เป็นกระบวนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มามีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมใน
การประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของไซยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 166) และ
Manpayak & Manpayak (2020) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของความร่วมมือของบุคลากรว่า
เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
และการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง สอดคล้อง
กับงานวิจัยของพิสิฐ เทพไกรวัล (2554, หน้า ก-ข) ได้ศึกษารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือ
เพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย
กระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้าง
เครือข่าย 2) ชั้นประสานหน่วยงาน/องค์การเครือข่าย 3) ชั้นสร้างพันธสัญญาาร่วมกัน
4) ชั้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ชั้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ชั้นรักษาความสัมพันธ์
อย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา
ในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริม
ประสิทธิภาพการดำเนินการกิจของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการ

สถานศึกษา 3) เทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของเครือข่าย 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล ผลการทดลองใช้รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาประถมศึกษานานาชาติเล็ก พบว่า กลุ่มบุคคล หน่วยงาน/องค์การ ที่สมัครใจรวมกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือโดยได้ดำเนินการตามกระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ตั้งแต่การวิเคราะห์บริบทเพื่อทราบจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของการดำเนินงานวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไปแล้วสรุปรวมจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของการดำเนินงานแต่ละด้าน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และจัดทำแผนพัฒนาร่วมกัน ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไป และส่งผลกระทบต่อผู้เรียนตามขอบข่ายที่คาดหวังสูงกว่าปีที่ผ่านมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารณทัตต์ แสนวิเศษ (2555, หน้า 69 – 70) ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษา ประกอบด้วย รูปแบบการมีส่วนร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการภาคี 4 ฝ่าย องค์การต่าง ๆ ในชุมชน กลุ่มอาชีพและผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ประชาชนทั่วไปในชุมชน หน่วยงานราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ภาคเอกชนและสถานประกอบการ ศูนย์อำนวยการเครือข่ายและการระดมทุน กระบวนการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) สำรวจความต้องการการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา 3) การวางแผนพัฒนาสถานศึกษาตามวิสัยทัศน์ 4) การดำเนินการ 5) การประเมินผล 6) การร่วมรับผลประโยชน์ ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ระดับ คือ 1) ระดับร่วมวางแผนตัดสินใจ 2) ระดับปฏิบัติการ 3) ระดับการรับประโยชน์ และ 4) ระดับการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรกร ปุยสุวรรณ (2557, หน้า 346) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างภาคีเครือข่าย 2) บรรยากาศขององค์การ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 5) การประเมินผล และ 6) การสนับสนุนทรัพยากร โดยมีความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างสถานศึกษาและชุมชน การประเมินผล การสนับสนุนทรัพยากรกับการสร้างภาคีเครือข่าย บรรยากาศขององค์การ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และความสัมพันธ์ทางอ้อมระหว่าง

บรรยากาศองค์การ และการสร้างภาคีเครือข่าย ส่งผลให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีสภาพคล่องในการบริหารจัดการ และสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพได้

1.2 องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การมีอุดมการณ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทาง มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม มีความทันสมัยคิดสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นวิถีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีอุดมการณ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุตามเป้าประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wilmore (2002, p. 19) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ คุณลักษณะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบอกถึงสภาพปัจจุบัน และสภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคต ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง การเผยแพร่วิสัยทัศน์ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ทั้งผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชนและคนอื่น ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องให้เขาทราบว่าเรามีภารกิจอะไร และมีจุดหมายอย่างไร เพื่อเป็นการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้ามาร่วมคิดร่วมกำหนดแนวทาง ซึ่งส่งผลให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ และช่วยเหลือให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์นั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการตามแผนงานหรือปฏิบัติตามกระบวนการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของคำเนิง เนื่องชมภู (2556, หน้า 25) ได้ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิผลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินสภาพ 3) กำหนดทิศทาง 4) กำหนดกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) ประเมินผลกลยุทธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุคนธ์ เสงี่ยมเกียรติ (2558, หน้า 70) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า 1) ปัจจัยที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร และด้านสถานศึกษา โดยภาพรวมและแต่ละประเด็นในแต่ละเรื่องเป็นจริงที่สุด 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 3) ปัจจัยที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย

นโยบายการบริหารสถานศึกษาของส่วนกลาง การจัดทำข้อมูล และบรรยากาศภายในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าประสงค์ที่คาดหวังได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 องค์ประกอบด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การรู้เท่าทันสถานการณ์ และการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล บุคลากรในสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นคนที่สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้า พัฒนาตนเอง และนำมาบริหารจัดการสถานศึกษา (ไชยา ภาวะบุตร, 2565, หน้า 468) สอดคล้องกับ งานวิจัยของปญญฉัฐมา มาเชด (2565, หน้า 115) ได้กล่าวว่าความรู้ดิจิทัลเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความเข้าใจในดิจิทัล เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนโลกดิจิทัล มีการใช้ดิจิทัลในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมไปถึงนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการบริหารงาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจในเรื่องการบริหารงาน มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้ดิจิทัลที่เหมาะสม รวมไปถึงการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศในโลกดิจิทัล สามารถระบุได้ว่าสารสนเทศใดที่เชื่อถือได้ มีความรู้ในด้านจริยธรรมกฎหมาย และมารยาทและการใช้ดิจิทัล จากตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1.1 เข้าใจดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) เข้าใจบริบทของโลกดิจิทัล 2) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล 3) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เข้าใจดิจิทัล 4) รู้กฎหมายดิจิทัล 5) ใช้ดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม 1.2 การใช้ดิจิทัล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) ใช้ดิจิทัลในการทำงาน 2) ใช้ดิจิทัลในการบริหารงาน 3) ใช้ดิจิทัลในการสื่อสารสั่งการ 4) ใช้สื่อดิจิทัลกระตุ้นความสนใจหน่วยงาน 5) ใช้ดิจิทัลติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน 1.3 การรู้สารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ 1) เข้าถึงข้อมูล สืบค้นแบบดิจิทัล และประเมินผลข้อมูลนั้นได้ 2) คิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณในการเลือกใช้สารสนเทศ 3) ใช้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ 4) จัดการสารสนเทศอย่างเป็นระบบ 5) ส่งเสริมพัฒนาแหล่งสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ดิจิทัล สอดคล้องกับ งานวิจัยของภคพร เลิกนอก (2563, หน้า 151) ศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาตอนต้น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือในการทำงานและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พัฒนาและส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศและนวัตกรรม มีการอบรมออนไลน์เพื่อให้ครูมีความรู้ที่ทันสมัย สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน สร้างสังคมออนไลน์เพื่อประสานงานกับเครือข่าย ชุมชน ผู้ปกครองเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประสานงานและติดต่อสื่อสารระหว่างกันเร็วขึ้น จัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สะดวกในการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ สร้างฐานระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการจัดทำงานงบประมาณการเงินให้เป็นปัจจุบันรวมไปถึงการสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง สรรหา อย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว ส่งผลให้การบริหารจัดการเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง

1.4 องค์ประกอบด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

การพัฒนาหลักสูตร การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลงานวิชาการถือว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลได้อย่างมีคุณภาพ ไซยา ภาวะบุตร (2565, หน้า 189 – 193) สอดคล้องกับงานวิจัยของพนัส ด้วงเอก (2555, หน้า 69 – 70) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็นของครูวิชาการโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของนัฐวุฒิ กุศลคุ้ม (2565, หน้า 148) ได้ศึกษาข้อเสนอแนะสำหรับพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา การวางแผนงานด้านวิชาการ แต่ละสถานศึกษามีบริบทที่แตกต่างกันออกไป ทั้งด้านบุคลากรและจำนวนผู้เรียน ดังนั้น การบริหารจัดการด้านวิชาการควรสอดคล้องกันระหว่างครูและผู้เรียน เป็นสิ่งที่ต้องทำควบคู่กันไป และต้องคำนึงถึงปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน เป็นการพัฒนาครูและผู้เรียนได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Brophy (2006, p. 171) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาประถมศึกษาเมืองฮาร์ทฟอร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

ประถมศึกษา คือ ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นเพราะว่าครูมีงานในหน้าที่หลายอย่างนอกเหนือจากการสอนที่มีเวลาจัดทำสื่อ น้อยและมีความชำนาญเรื่องการจัดหาสื่อจากคอมพิวเตอร์

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล โดยมีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มาก และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation กำหนดการทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐาน (สุวิมล ว่องวานิช, 2549, หน้า 54 - 56 และพระมหาสหัส คำคุ้ม, 2556, หน้า 122 - 123) ประกอบด้วย มาตรฐานคุณภาพรูปแบบการบริหาร 4 ด้าน คือ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ 4) ความเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับนักวิชาการ Ronald W. Rebores (2007, p. 175) ได้ทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยน การฝึกประสบการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภัสร สุภาสอน (2555, หน้า 304) ได้สร้างรูปแบบที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของรูปแบบ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ บริบทหรือตัวป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของลลิตา ชาเรืองเดช (2555, หน้า 169 - 170) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรูปแบบเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนาดำเนินการและ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของวารุณี งอยพาลา (2556, หน้า 234) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการและการติดตามผล สอดคล้องกับงานวิจัยของวาทีต มีสนุ่น (2556, หน้า 272) ได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานขนาดเล็กตามแนวทางวิธีระบบ ประกอบด้วย Input, Process, Output รูปแบบมีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ชัดเจน ร้อยละ 93.08 สอดคล้องกับงานวิจัยของพิทูล อภัยโส (2556, หน้า 248) ได้สร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย หลักการ คำชี้แจง ชื่อโปรแกรม ที่มาและความสำคัญ จุดมุ่งหมาย แนวคิด ทฤษฎีและเนื้อหาสาระ แนวทาง การวัดผลประเมินผล นำมาใช้กับผู้บริหารเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ความสามารถต่าง ๆ และพัฒนาศักยภาพของบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทรภรณ์ แก้วกนก

(2557, หน้า 161) ได้สร้างชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ หลักสูตร คู่มือการใช้ชุดพัฒนา แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 หน่วย และการประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ก่อนนำชุดพัฒนาภาวะผู้นำไปทดลองใช้ พบว่า ทั้งโดยภาพรวม และโครงสร้างของชุดพัฒนามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ (2557, หน้า 121) ได้สร้างรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์ทิภา สร้างช่วง (2557, หน้า 19) ได้สร้างรูปแบบมี 4 ส่วน คือ หลักการแนวคิด ระบบของรูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขของรูปแบบ ผลการตรวจสอบและประเมินค่าเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า โดยรวมของรูปแบบ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสายทอง ไตรระวีภาค (2559, หน้า 176) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเมินยืนยันรูปแบบว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิสา คงสุวรรณ (2560, หน้า 256) ได้สร้างแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ หลักการและแนวคิด จุดประสงค์ และกระบวนการดำเนินการ ผลการประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของการพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรรัตน์ โตเขียว (2560, หน้า 237) ได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 พบว่า คู่มือการใช้รูปแบบ และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรายุ ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 113) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีโครงสร้างของรูปแบบ 5 ส่วน คือ หลักการ จุดประสงค์ องค์ประกอบของการพัฒนาซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความรู้และ

วิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี วิธีการพัฒนาและการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินาถ ปัทมาวิไล (2562, หน้า 102) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผลการตรวจสอบและยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสมกับบริบท มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ มีความถูกต้องตามหลักการในเชิงทฤษฎี มีประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปใช้พัฒนาตนเองและองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของภิกษาพัชญ์ โหณา (2562, หน้า 204 – 205) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 พบว่ามีส่วนประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ ส่วนเนื้อหาและส่วนการนำไปใช้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ทั้งนี้เป็นเพราะรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นผ่านกระบวนการสร้างตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ภายใต้คำแนะนำของที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0 นำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานจริงได้

3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดประถมศึกษาเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยภาพรวมคะแนนการทำแบบทดสอบหลังพัฒนาสูงกว่าก่อนพัฒนา ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาอยู่ในระดับ มากที่สุด และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติหลังปฏิบัติสูงกว่าก่อนปฏิบัติ ทั้งนี้สอดคล้องตามแนวคิดของครินทิพย์ สิงห์อุสาหะ (2553, หน้า 66 – 72) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการใช้กระบวนการเพื่อส่งเสริมผู้บริหารให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ การปฐมนิเทศ การรับฟังการบรรยาย การสัมมนา การระดมสมอง การศึกษาดูงาน การฝึกงาน การสอนงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาอบรมด้วยตนเองส่งผลให้หลังการพัฒนา หรือหลังปฏิบัติสูงกว่าก่อนปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrin (1998, p. 398) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า 1) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Kouzes Posner (2003, p. 22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่าในการฝึกภาวะผู้นำนั้น มี 5 ขั้นตอน คือ 1) ปฏิบัติตน

เป็นแบบอย่าง 2) สร้างแรงบันดาลใจในการมีส่วนร่วมด้านวิสัยทัศน์ 3) ทุกระบบขั้นตอนให้หาความท้าทาย 4) สนับสนุนให้ทีมงานหรือผู้ร่วมงานได้แสดงออก และ 5) สร้างแรงกระตุ้นเพิ่มพลังทางจิตใจ สอดคล้องกับแนวคิดของภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 32) ภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม ช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำและรู้เทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลตามแนวคิดของ Gibson et al. (2006, pp. 36 – 38) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล ไว้ 4 ประเด็น คือ ผลผลิต ประสิทธิภาพ การปรับตัวและการพัฒนา และแนวทางในการประเมินประสิทธิผลมี 3 แนวทาง คือ การบรรลุเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องตามแนวคิดของพิชิต ฤทธิ์จรรยา (2555) และ Donald L. Kirkpatrick (1960) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม เป็น 4 ระดับ คือ การประเมินปฏิกิริยา การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรม และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของเนติ เฉลยวาเรศ (2556, หน้า 7 – 9) ได้กำหนดการประเมินรูปแบบไว้ 4 มาตรฐาน คือ อรรถประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรายุ ศรีสง่าชัย (2561, หน้า 113) ได้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจในรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในระดับมากที่สุด และงานวิจัยของ ทัพพุนิธิศ ปิ่นภักดีพูลดดา (2560, หน้า 6) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่ามีระดับสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ์ (2557, หน้า 2) ได้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 การทดลองใช้รูปแบบ ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาในระดับ มากที่สุดทุกข้อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์ทิภา สร้างช้าง (2557, หน้า 20) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังทดลองใช้รูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษานาดเล็กเกิดประโยชน์และคุณค่าอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีความต้องการจำเป็นต้องนำไปพัฒนามี 4 องค์ประกอบที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) การเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กได้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคอื่น หรือระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน หากมีข้อแตกต่างกันจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบในประเด็นเดียวกัน ระหว่างสถานศึกษาขนาดต่างกัน หรือระหว่างรัฐและเอกชน เพื่อนำข้อค้นพบมาพัฒนาองค์การของตน และนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำด้านอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2562). *ภาวะผู้นำกับคุณภาพสถานศึกษา*. คณะศึกษาศาสตร์
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กล้า ทองขาว. (2558). “การจัดการศึกษาแบบยึดพื้นที่เป็นฐาน: แนวคิด แนวทาง และ
กรณีศึกษา,” *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี*. 2(2). 21 – 36.
- กุลจิรา รักรษนคร. (2563). “คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21,”
Journal of Modern Learning Development. 5(3), 328 – 344.
- กุลทัต หงษ์ชยางกูร และปรัชญานันท์ เทียงจรรยา. (2560). *การสร้างและการบริหาร
เครือข่าย*. เอกสารประกอบการสอนรายวิชาทฤษฎีเครือข่าย การสร้าง
เครือข่ายให้เข้มแข็ง.
- กลุ่มนิเทศ ติดตาม ประเมินผล. (2563). *รายงานการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล*.
กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
นครศรีธรรมราช สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). การกำหนดวิสัยทัศน์.KM2558. เข้าถึงได้จาก
<http://www.reo10.moe.go.th/osmie7/ICT/km112.docx>. 23 เมษายน 2565.
- กรรณิกา เรตมอนด์. (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัย
มหาเมฆราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.
- กันตา กริมสูงเนิน. (2558). *การศึกษาสมรรถนะและแนวทางพัฒนาด้านการบริหารจัดการ
เทคโนโลยีสารสนเทศในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
พิษณุโลก: มหาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- กฤษพงศ์ อยู่เย็น. (2556). *การพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร*. เข้าถึงได้จาก
<http://thaischool.in.th>. 23 เมษายน 2565.
- กองการศึกษาโรงเรียนกิจการพลเรือน. (2563). *แนวสอนการเสริมสร้างอุดมการณ์
ความรักชาติ*. กรมกิจการพลเรือนทหารบก.
- เกตุสุชา ทองน้อย. (2565). *บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร*. เข้าถึงได้จาก
<https://www.gotoknow.org>. 23 เมษายน 2565.

- เกตุสุดา กิ่งการจร (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
 ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แก้วมณี โสพิน และจรัส อติวิทยากรณ์. (2563). “คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึง
 ประสงค์ของข้าราชการครูในเครือข่ายพันธปัญญา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2,” *การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ
 และนานาชาติ ครั้งที่ 11*.
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2558). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
 โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ในเขตตรวจราชการที่ 11,” *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*,
 11(2), 83 – 91.
- คำนึ่ง เนื่องชมภู. (2556). “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มี
 ประสิทธิภาพ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ,” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์*, 1(2), 25 – 29.
- จตุรพล แสนศิลา. (2564). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษามหาสารคามเขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาสารคาม:
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- จรุณี เก้าเอี้ยน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนว
 ทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: ชานเมือง
 การพิมพ์.*
- จรัส เลิศจามีกร. (2554). *กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้
 ในการปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี: มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏเทพสตรี.*
- จิรายุ ศรีสง่าชัย. (2561). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ขอนแก่น เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ต. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 มหาสารคาม.*

- จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ. (2558). การพัฒนาระบบภาคีเครือข่ายสถานศึกษา. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/344755>. 23 เมษายน 2565.
- จิรวรรณ วุฒิสวัสดิ์. (2557). *พื้นฐานการประกอบธุรกิจขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช
- จุฑามาส ศรีทองคำ. (2562). “คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ,” *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 3 GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2019*.
- จันทร์จิรา จุมพลหล้า พงษ์นิมิต พงษ์ภิโญ และพรทิพา หล้าศักดิ์. (2557). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการ กรณีศึกษา: รูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2558). *หน่วยที่ 10 การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา*. เอกสารชุดวิชาการนโยบายสาธารณะและการวางแผน. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชญาภา วิชชาวณิชนันท์. (2553). *การใช้การให้คำปรึกษากลุ่มแบบเผชิญความจริงเพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชีวสาธน์ กิ่งแก้ว. (2561). *คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ชุตีรัตน์ กาญจนชนชัย. (2562). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). “ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21,” *การประชุมวิชาการระดับชาติครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน: ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21*, 301 – 313.

- ไชยา ภาวะบุตร. (2565). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- _____. (2565). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฐิตาพร ตันเจริญรัตน์. (2565). “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับทักษะของครู ในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8,” *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 23(1), 192 – 204.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2565). “การพัฒนาสื่อนวัตกรรมการแก้ปัญหาการอ่านออกเขียน ได้ และคิดวิเคราะห์ สำหรับนักเรียนในโรงเรียนเครือข่ายขนาดเล็ก,” *วารสาร ศิลปการจัดการ*, 6(4), 1756 – 1772.
- ณัฐกุล รุณผาบ. (2557). “การศึกษาผลกระทบทางสังคมจากการยุบเลิกโรงเรียน ขนาดเล็ก และแนวทางพัฒนาความเข้มแข็งของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 1,” *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(2), 304 – 316.
- ดำรง มูลป้อม. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดำรง วงศ์ดี. (2558). “ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต” เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/blog/38869>. 17 พฤศจิกายน 2565.
- ทิพวรรณ ล้วนปลื้มสิกุล. (2562). *คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของนโยบายไทยแลนด์ 4.0*. วิทยานิพนธ์ ป.ศ. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทัฬหภูมิธิศ ปิ่นภักพูลลดา. (2561). “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6,” *วารสารร่มยสาร*, 16(3), 209 – 226.
- ธเนศ ข้าเกิด. (2555). *การวิจัยและพัฒนา R&D กระบวนการศึกษาค้นคว้าสู่คุณภาพ*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotknow.org/posts/23956>. 17 เมษายน 2564.

- ธวัชชัย แสนดวง. (2565). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธีระ รุณเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกกรอบ 3*. ขอนแก่น: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ธีรภัทร วงษ์สว่าง. (2558). *สมรรถนะผู้บริหาร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tw-tutor.com>. 17 เมษายน 2564.
- นพปฎล บุญพงษ์. (2560). *การนำเสนอรูปแบบการบริหารเครือข่ายสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- นิกร ศรีราช. (2564). “การสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงานตามหลักพระพุทธศาสนา,” *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 10(2), 387 – 396.
- นิตยา หอยมุกข์. (2563). “กลยุทธ์การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา,” *วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 83 – 97.
- นิมาลิกี ไบสะเมาะ. (2564). *พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3*. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- นุช ลัทธฉัตรมงคล. (2559). “ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน,” *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 167 – 182.
- เนติ เฉลยวาเรศ. (2556). “การประเมินอภิमान: แนวคิดและหลักการ,” *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*. 3(4). 1 – 14.
- นัฐภูมิ กุศลคุ้ม. (2565). “ข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1,” *วารสารมหาจุฬานาครทรรณ*, 9(1), 138 – 150.

- นันทน์ภัส โชรรัมย์. (2555). *สภาพและปัญหาการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญพา พรหมณะ. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- บุญมา แพ่งศรีสาร. (2560). “คุณลักษณะผู้บริหารทางการศึกษาในยุคศตวรรษใหม่,” *วารสาร มจร นครน่านปริทรรศน์*, 2(2), 131 – 141.
- บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ Leadership*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- เบญจมาศ ดันสูงเนิน. (2564). “องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 1,” *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. 13(1), 22 – 40.
- บรรลุ ชินน้ำพอง. (2555). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บัณฑิต คุณาวุฒิกิจ. (2561). “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา,” *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(1), 27 – 40.
- ปณตนนท์ เทียรประกายกุล. (2561). “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0,” *วารสารฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1994 – 2013.
- ประกอบ คูปรัดน์. (2552). *ผู้บริหารสถานศึกษา ชื่อและความหมาย*. เข้าถึงได้จาก <http://pracob.blogspot.com>. 31 กรกฎาคม 2564.
- ประกาศิต สายธนู. (2553). *ผลการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบและทักษะการแก้ปัญหาของนักศึกษาที่เรียนด้วยบทเรียนบนเว็บแบบ PBL กับการเรียนแบบ PBL เรื่อง การเขียนภาพฉาย ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2556). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด 9119 เทคนิค พรินต์ติ้ง.
- ประภัสร สุภาสอน. (2555). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ประยงค์ ปภัสโร. (2561). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย.
- ปารณทัตต์ แสนวิเศษ. (2554) “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา: การสร้างทฤษฎีจากฐานราก,” *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 16(1), 69 – 82.
- บุญณัฐฐา มาเชด. (2565). *การบริหารองค์การทางการศึกษาในยุคดิจิทัล*. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนัส ดวงเอก. (2555). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. ม. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- พัชรี พลอยเทศ. (2560). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พิฑูล อภัยโส. (2557). *โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิมพ์พร จารุจิตร. (2559). *ภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. (เอกสารประกอบการเรียนการสอน) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการ
การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น:
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิชิต ฤทธิ์จรรยา. (2555). เทคนิคการประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ : แฮส ออฟ เคอร์มีส์ท์.
- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). “ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม,” *วารสารคณะ
ครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 4(1), 1 – 7.
- พูนศักดิ์ บุญสาส์. (2561). การพัฒนาทัศนคติเชิงบวก. เข้าถึงได้จาก
<http://www.excise.go.th>. 25 เมษายน 2565.
- พรทิพย์ ไชยพนาพันธ์. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาส
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. สารนิพนธ์ ค.ม.
อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- พรชนิตร์ สีนาราช. (2560). “ทักษะการรู้ดิจิทัลเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้,” *วารสาร
ห้องสมุด*, 61 (2), 76 – 92.
- พรภิษย์ อุณีวิเศษ. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*.
เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 1 – 23.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. (2547,
23 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 79 ก. หน้า 22 – 74.
- พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. (2546, 11 มิถุนายน).
ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 120 ตอนที่ 52 ก. หน้า 1 – 30.
- พรณิศา ชนเพชร. (2565). การวิเคราะห์องค์ประกอบความเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
มืออาชีพในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. พิษณุโลก:
มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- พัชราภรณ์ จันทพล. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอดงคราย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก*.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พันธ์ทิภา สร้างช่าง. (2558). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 9(3), 78 – 90.
- เพ็ญญา ชูพงษ์. (2556). *การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กแบบมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิกรี แก้วนวล. (2560). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารงานโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ภคพร เลิกนอก. (2563). “การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4,” *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*. 7(2), 150 – 166.
- ภาวนี ชำรงเลิศฤทธิ์. (2555). “การบริหารจัดการหลักสูตรในโรงเรียน: บริหารให้เป็นการจัดการให้ดี,” *วารสารวิชาการ*. 1(1), 53 – 54.
- กษิชาพัชญ์ โทนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ภูมิภัทร สุวรรณศรี. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงวิถีเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ภูษิต บัวสวัสดิ์. (2560). *การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา เรื่องการเล่นสเปกบอลของจังหวัดจันทบุรีชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนสฤติเดช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- ภัทรนิษฐ์ วงศ์บุญญฤทธิ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 – 7. วิทยานิพนธ์ ค.ด.
นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ภัทรกร ปุยสุวรรณ. (2557). “แนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา
ของสมาคมผู้ปกครองและครูที่เหมาะสมกับสังคมไทย,” *วารสารสุทธิปริทัศน์*,
28(87), 345 – 367.
- มารุต พัฒผล. (2562). *การวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาหลักสูตร*. บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและ
การเรียนรู้.
- มาลิวัลย์ อนรรฆวี. (2557). รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของ
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสตูล.
วิทยานิพนธ์ ป.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- มุกดา อนุทานนท์. (2555). *การศึกษาพฤติกรรมตามหลักพรหมวิหารธรรม 4 ของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี:
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มัทนา อ่อนน้อม. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการ
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมสรรพากร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*
สารนิพนธ์ นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ. (2555). *การพัฒนาแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ป.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*.
กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ:
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต
บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*.
การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.

- รุ่งอรุณ หงส์เวียงจันทร์. (2560). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันตก,”
วารสารสารสนเทศ, 16(1), 125 – 139.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2552). *การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- ลลิตา ซาเรืองเดช. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์.
กศ.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ละออลดา พงษ์ฤทธิ์. (2555). “รูปแบบการนำนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียน
ขนาดเล็กลงสู่การปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี
เขต 2,” *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 9(1), 51 – 63.
- ลำเทียน เพ้าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส
อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรกานต์ อินทรโสภา. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน
ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรภาพร บุญมี. (2564). “สื่อการสอนกับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21,” *วารสารการบริหาร
นิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 7(9), 373 – 386.
- วรภรณ์ พรหมทอง. (2565). “การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
สถานศึกษายุคใหม่,” *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ
ครั้งที่ 4 “GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2022 | Happiness:*
- วรภรณ์ สุกุลวิวรรณ์. (2558). *ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- วาทีต มีสนุ่น. (2556). *รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

- วารุณี งามยพลา. (2556). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตราชการที่ 11.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกจนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกจนคร.
- วารุณี งามยพลา. (2557). การนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกจนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). “การวิจัยพัฒนารูปแบบ,” *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกจนคร*,
2(4), 1 – 15.
- วิเชียร ทองคลี่. (2562). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา,”
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 13(3), 239 – 248.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒผล. (2564). *สมรรถนะดิจิทัล*. บัณฑิตวิทยาลัย กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิยะดา หลวงน้อย. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
สถานศึกษากับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี:
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิทยาธร ท่อแก้ว. (2565). *การสร้างวัฒนธรรมองค์กร*. ออนไลน์. เข้าถึงได้จาก
<https://www.stou.ac.th/SchoolsWeb>. 30 เมษายน 2566.
- วิโรจน์ สารรัตน์ พระครูสุธีจิริวัฒน์ พระครูธรรมมาภิศม์ พระมหาศุภชัย สุภกิจใจ และ
วิฑูล ทาชา (2559). “นวัตกรรมกับกระบวนการศึกษาศตวรรษที่ 21,”
วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร, 7(2), 268 – 283.
- วิไลภรณ์ ฤทธิคุปต์. (2561). “การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน: กลยุทธ์การจัดการ
เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21,” *วารสารบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 11(3). 179 – 191.
- วิระ ผลทอง. (2562). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1*. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

- วงศ์เดือน ทองคำ. (2556). *คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษากับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาในอำเภอลำลูกกา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*.
ปริญญาณิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- วรรณภา เหล่าไพศาลพงษ์. (2554). *การศึกษาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาและความสนใจในการเรียนภาษาไทยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่จัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหากับการจัดการเรียนรู้ตามคู่มือครู*.
ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศรายุทธ วิทยวุฒิ. (2562). *การออกแบบการวิจัย รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)*. โครงการฝึกอบรมสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ (ลูกไก่) รุ่นที่ 7 สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติร่วมกับ มหาวิทยาลัยนเรศวร. เอกสาร.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2562). *การพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ Design Thinking*. เข้าถึงได้จาก <https://hcd-innovation.teachable.com>. 5 มิถุนายน 2564.
- ศศิธรดา แพงไทย. (2559). “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21,” *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 6(1), 7 – 11.
- ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). *ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริพงษ์ กลั่นโพธิ์ทรัพย์. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศรียรรณ ฉัตรสุริยวงศ์. (2557). *กระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เพื่อส่งเสริมความสามารถด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษา*. มหาวิทยาลัยศิลปากร/ นครปฐม.
- ศักดิ์ดา แดงเถิน. (2555). *การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูในสำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.สมุทรปราการ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

- สตรีรัตน์ ตั้งมีลาภ. (2558). การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. ศษ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สถาบันฝึกอบรมด้านทรัพยากรมนุษย์. (2565). เข้าถึงได้จาก <https://www.hrodthai.com/single-teamwork>. 20 เมษายน 2565.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (2556). เทคนิคการเรียนการสอนที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน. วิทยาลัยช่างศิลปสุพรรณบุรี กระทรวงวัฒนธรรม.
- สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. (2559). การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก. สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ.
- สมาพร ภูวิจิตร, ยุภาพร ยุภาศ และสัญญา เคณาภูมิ. (2558). “รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ,” *Journal of Nakhon Ratchasima college*. 9(1), 73 – 77.
- สรารุช นาแรมงาม. (2562). “ผู้นำกับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0,” *มุมมองมุมคิด 12 ทู่นฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ*. สำนักงาน ก.พ., 92 – 103.
- สหัส คำคุ้ม. พระมหา. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สมจิตร เจริญกร. (2561). “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กร,” *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(2), 1 – 16.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2557). ศิลปะการพูดที่จูงใจคน. กรุงเทพฯ: เพชรประกาย.
- สมพงษ์ เกษานุช และคณะ. (2563). การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว. งานวิจัย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- สมหมาย อ่ำดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 1 – 7.

- สมหมาย โอภาสี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สายชน แพงมา. (2564). “การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3,” *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*. 15(2), 122 – 136.
- สายทอง ไตรยะวิภาค. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สารานุกรมเสรี. (2564). *ผู้อำนวยการสถานศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <https://th.wikipedia.org/wiki>. 25 ตุลาคม 2565.
- สาริศา เจนเขว่า และเสถียร เจนเขว่า. (2560). “การเป็นนักบริหารมืออาชีพในยุคไทยแลนด์ 4.0,” *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา*, 11(3), 267 – 276.
- สิรินาถ ปัทมาวิไล. (2562). “รูปแบบการพัฒนาศมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21,” *วารสาร อัล-ฮิกมะฮุมหาวิทยาลัยฟาฏอนี*, 9(17). 91 – 103.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2555). “การบริหารโดยสถานศึกษาและชุมชนเปนฐาน: ความท้าทายของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง,” *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 14(1). 101 – 111.
- _____. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รอดระกำ. (2561). “บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0,” *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2018*, 575 – 579.
- สุชญา โกมลวานิช. (2563). “องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23,” *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 21*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สุคนธ์ เอ็งสันเทียะ. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุดา มงคลสิทธิ์. (2562). “กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการจัดการ
การศึกษาในโรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี,” *วารสารมหาจุฬานาครธรรม์*,
6(10). 5843 – 5859.
- สุบัน มุขระโกษา. (2561). “ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษายุคไทยแลนด์
4.0,” *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 453 – 461.
- สุภาพรรณ อนุตรกุล. (2566). *ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล*. เข้าถึงได้จาก
<https://erp.mju.ac.th/articleDetail>. 23 เมษายน 2566.
- สุนทรภรณ์ แก้วกนก. (2557). *การสร้างชุดพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. อุบลราชธานี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุนิสา คงสุวรรณ. (2560). *การพัฒนาแบบจำลองการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์ ค.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุนิสา สัจด์ศรี. (2565). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของ
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1*.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). *วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และ
พฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร
ในองค์การเอกชน*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- สุรรัตน์ โตเชียว. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษ
ที่ 21*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุรัสวดี คุ้มสุพรรณ และณิรดา เวชญาลักษณ์. (2564). “การศึกษาสภาพและแนวทางการ
บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3,” *บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*. 17(3), 1 – 19.

- สุวกิจ ศรีปัดดา. (2555). “ภาวะผู้นำกับการตัดสินใจ,” *วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*. 1(1), 1 – 23.
- สุวิมล มธุรส. (2562). “การศึกษาไทย 4.0 ในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา,” *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 8(2), 266 – 278.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2549). *การประเมินอภิมาน: วิธีวิทยาและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงาน ก.พ. (2552). *คำอธิบายสมรรถนะหลักและพฤติกรรมบ่งชี้*. เข้าถึงได้จาก <http://webintra.diw.go.th/hrmc/Nokky/Main5.pdf>. 13 มิถุนายน 2565.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *สถิติโรงเรียนขนาดเล็กปี 62*. เข้าถึงได้จาก <https://www.bangkokbiznews.com>. 13 มิถุนายน 2563.
- _____. (2553). *คู่มือการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *แผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2563). *การจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)*. เข้าถึงได้จาก <https://www.kruachieve.com>. 13 มิถุนายน 2563.
- _____. (2564). *ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล ปีการศึกษา 2564*. เข้าถึงได้จาก <https://portal.bopp-obec.info/obec64>. 21 กันยายน 2564.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *รายงานประจำปี 2560*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nia.or.th>. 22 เมษายน 2565.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2556). *อุดมการณ์*. เข้าถึงได้จาก <http://legacy.orst.go.th/?knowledges>. 21 กันยายน 2564.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับย่อ)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2563). *สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล ปี 2562 (IMD 2019)*.
กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *แผนบริหารจัดการโรงเรียน
ขนาดเล็ก*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2563). *การจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล
ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)*.
เข้าถึงได้จาก <https://www.kruachieve.com>. 13 มิถุนายน 2563.
- _____. (2564). *ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล ปีการศึกษา 2564*. เข้าถึงได้
จาก <https://portal.bopp-obec.info/obec64>. 21 กันยายน 2564.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. (2554ค). *แผนพัฒนาการจัดการศึกษา ตามกฎกระทรวงว่า
ด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553*.
กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ. (2564). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช
2560*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บริษัท พี. เพรส จำกัด.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 10. (2563). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากการศึกษา
(พ.ศ. 2563 – 2565) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. สำนักงานศึกษาธิการภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 – 14. (2561). *แผนบูรณาการด้านการศึกษาระดับภาค
(ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) พ.ศ. 2562 – 2564*. สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *ร่างแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570*. สำนัก
นายกรัฐมนตรี.
- สำเนา หมิ่นแจ่ม. (2555). “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาน
ศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง,” *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*, 13(2), 53 – 69.
- สัมมา ธรนิธย์. (2556). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4)
กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีจำกัด.

- อนุสรณ์ จำเริญเจือ. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล. (2559). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน,” *วารสารสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 9(1), 845 – 858.
- อนิส กอมะ. (2565). *แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2*. สารนิพนธ์ ค.ม. อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยอุตรดิตถ์.
- อาคม มากมีทรัพย์. (2557). “จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา,” *สุทธิปริทัศน์*. 28(87), 304 – 322.
- อรนุช มั่งมีสุขศิริ. (ม.ป.ป.). *การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะและทักษะของนักประดิษฐ์*. สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- อรรธรณ ปิลันธน์โหวาท. (2552). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุตร อุตุโร. พระมหา. (2561). “ภาวะผู้นำ: การบริหารวิชาการสู่การศึกษายุค 4.0,” *วารสารปัญญาปนิธาน*, 42 – 53.
- อุษณีย์ อนุรุทธวงศ์. (2555). *การพัฒนาทักษะความคิดระดับสูง : Developing Higher Level of Thinking Skills*. นครปฐม: ไอ คิว บุ๊คเซ็นเตอร์.
- อิศราวดี ชำนาญกิจ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts>. 24 เมษายน 2565.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2559). *การบริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล*. เข้าถึงได้จาก <https://www.truelookpanya.com/dhamma/content/>. 19 เมษายน 2566.
- อัญชลี โลเชียงสาย. (2565). “การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 3,” *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร* 5(1), 16 – 28.

- อัญสุชา บุญขันตินาถ. (2561). “การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,” *วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*. 39(1), 5
- อับดุลรอห์มัน มะมิง. (2564). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนคุณภาพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 3. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.*
- อัมพร พิณะสา. (2561). *การเปลี่ยนผ่านการศึกษาไทยในอดีตสู่ทิศทางการบริหารจัดการทางการศึกษายุค 4.0 อย่างยั่งยืน.* เข้าถึงได้จาก www.dsdw.go.th 13 สิงหาคม 2563.
- อัมพร อานุกาพแสนยากร. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ.* ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- อัศนีย์ สุกใจใจ. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารโรงเรียนวิถิพุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์.* ดุษฎีนิพนธ์ พธ.ด. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 5(10), 21 – 27
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development.* Pola Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bass, B.M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership.* 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Birasnav, M., (2014). “Knowledge Management and Organizational Performance in the Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond the Effects of Transactional Leadership,” *Journal of Business Research* 67: 1622 – 1629.

- Blase, J., & Blase, J. (2000). "Effective instructional leadership: Teachers' perspectives On how principals promote teaching and learning in schools," *Journal of Educational Administration*. 38(2): 130 – 141.
- Bradford, D., & Cohen, A. (1984). *A Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Braun, Jerry Bruce. (1991). *An analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship to school Classmate*. Dissertation Abstracts International, 52(4), 1139–A.
- Brophy, G.M. (2006). "A Study of the Process Used by Academic Affairs Administrators at Participating Institutions of Higher Education to Select Instructional Technology Tools for Faculty Use in Instructional in Undergraduate Classes," Dissertation Abstracts International. 24 (2),171– A.
- Burns. J .M. (1987). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organization Culture*. Massachusetts: Addison–Wesley.
- CCL. (2014). *10 Skills for Successful School Leaders*. Retrieved from <https://www.nassp.org>. August 30th, 2021.
- Covey, S. R. (2007). *The 8th habit of highly effective people*. New York: Simon & Schuster.
- Daft R. L. (2008). *New Era of Management*. 2nd ed. China: China Translation and Printing Services.
- David, F.R. (2009). *Strategic management: Concept and cases*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Derick Meado. (2016). *The Role of the Principal in Schools*, Retrieved from <http://teaching.about.com>. July 28th, 2021.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.

- DoDEA 21. (2014). *Instructional Leadership: Self-Assessment and Reflection Continuum*. Retrieved from <https://content.dodea.edu>. July 28th, 2021.
- DuBrin, A.J. (1998). *Leadership: Research findings, practice and skills*. Eaglewood Cliff, NJ: Houghton Mifflin.
- _____. (2008). *Human Relations: Interpersonal Job-Oriented Skills*. (9th ed). Prentice Hall.
- Eisner, E (1976). "Education Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation," *Journal of Aesthetic Education*.
- E. Mark Hanson. (2003). *Education Administration and Organizational Behavior*. (5th ed.). Boston: Education.
- Flavia, C., Valter, M., & Mateus, H., (2012). Effects of Leader Intelligence, Personality And Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly* 23: 443 – 455.
- Flecky, K. (2011). *Foundations of service learning*. Jones and Bartlett. Retrieved from <http://samples.jbpub.com>. July 28th, 2021.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of education change*. 4th ed. New York. Teacher College Press.
- George Couros. (2010). *The 21st Century Principal*. Retrieved from [https://George course.ca/blog/21st-century-principal](https://George%20course.ca/blog/21st-century-principal). July 21st, 2021.
- Gerald Aungus. (2012). *21st Century Administrators: New Roles, New Responsibilities*. Retrieved from <https://geraldaungst.com/21st-century>. July 28th, 2021.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. and Konopaske, R. (2006). *Organizations: behavior, structure, processes*. 12thed. New York: McGraw Hill Irwin.
- Girvin, J. (2001). "Coaching for improving performance and satisfaction," *Nursing Times*, 95(50), 55 – 57.
- Glickman, C.D. (2004). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon.

- Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M., Ross–Gordon. (2007). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*, 7th ed.: The United States of America.
- Gill, Roger. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage.
- Greene, J.C. (1992). *A Study of Principals' Perception of their Involvement in Decision Making Processes: It's on their Joy Performance*. Dissertation Abstracts International, 16 – 18.
- Grossman, Nicholas. (2011). *King Bhumibol Adulyadej: A Life's Work*. Singapore and Bangkok: Editions Didier Millet.
- Hallinger, Phillip and Joseph Murphy. (1985). "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals," *The Elementary School Journal*.
- Jodhi, M. (2012). *Administration Skills*. United States of America: Ventus.
- John, K., Andrew, D., and Martin, T., (2013). "Examining the Role of Transformational Leadership of Portfolio Managers in Project Performance," *International Journal of Project Management* 31: 485 – 497.
- Johnson, D.W. and Johnson, F.P. (2003). *Joining Together: Group Theory and Group Skill*. (8th ed.). Boston: Allyn and Bacon
- Keeves P.J. (1988). *Educational research, methodology and measurement: An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Kimberlee. (2023). *7 Steps To Facilitate A Successful Cultural Transformation At Your Organization*. Retrieved from <https://harver.com/blog/cultural-transformation>. July 28th, 2022.
- Kotter, J. (2022). John Kotter's 8 Step Change Management model is the best change model of the last Century. Why this is still alive in 2022 is beyond me Retrieved from <https://bethestrategicpm.com/the-john-kotter-change-management-model-for-strategic-pms>. July 28th, 2021.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *Leadership challenge*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey–Bass.

- Kowalski, Robin and Westen, Drew. (2009). *Psychology*. 5th ed. Denvers: John Wiley & Sons.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607 – 610.
- Manpayak, A., & Manpayak, S. (2020). "Study of Models and Guidelines for the Development of Community Financial Organizations in Ubon Ratchathani Provincew," *Baddhana Journal*, 7 (1), 1 – 12.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten traits of highly effective principals: From good to great performance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Metcalf & Morelli. (2015). *he Art of Leading Change: Innovative Leaders Transformation Model* Retrieved from <http://integralleadershipreview.com>. July 28th, 2021.
- Mohsen, A., & Mohammad, R.D., (2011). "Considering Transformational Leadership Model In Branches of Tehran Social Security Organization," *Social and Behavioral Sciences* 15, 3131 – 3137.
- Maxine Driscoll. (2015). *Top 10 Characteristics of awesome 21st century school leaders*. Retrieved from <https://thinkstrategicforschools.com>. July 21st, 2021.
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2014). *Breaking Ranks: 10 Skills for Successful School Leaders*. United States of America: Boston.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation and control*. (11th ed.). New York: McGraw–Hall.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). *Management and organizational behavior translated from Story Management by Wirat Sanguanwongwan, 8th ed. Bangkok: Pearson Education Indochina*.
- Ronald W. Rebores and Angela L.E. Walmsley. (2007). *An Evidence-Based Approach to the Practice of Educational Leadership*. Boston: Allyn & Bacon.
- Robbins, S.P. & Timothy, A. J. (2007). *Organizational Behavior*. (12nd ed). New Jersey: Pearson Education.

- Robert J. Cullen. (2014). *The Leadership Skills of the 21st Century*. Retrieved from <https://review.law.stanford.edu/wpcontent/uploads>. July 21st, 2021.
- Roediger, H. L., Rushton, J. P., Capaldo, E. D. & Paris, S. G. (1987). *Psychology*. 2nd ed. Toronto, Can: Little, Brown and Company.
- Sternberg, R. J. (2006). "Creative leadership: it's a decision," *Journal of Leadership*, 36(2), 22 – 24.
- The Wallace Foundation. (2012). *The school principal as leader: Guiding schools to Better teaching and learning*. New York: Retrieved from.
- Thompson, & Strickland. (2003). *Strategic Management Concepts and Cases*. Boston: Irvin McGraw–Hill.
- Ubben, G. C & Hughes, L. W. (1987). *The principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wagner, Kendra V. (2009). Transformational Leadership. Retrieved from <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>. July 21st, 2021.
- Weigel. (2012). *Management Skills for the 21st Century: Avis Gaze Preparing School Leaders: 21st Century Skills*. Retrieved from <http://www.principals>. July 21st, 2021.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. 10th ed. New Jersey: Pearson.
- Wilmore, E.L. (2002). *Principal Leadership: Applying the New Educational Leadership Constituent Council (ELCC) Standards*. Thousand Oak, California: Corwin.
- Xiao–Hua, W., & Jane, M.H. (2012). A Multilevel Study of Transformational Leadership, Identification, and Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly* 23: 775 – 790.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิเยี่ยมเยียนองค์ประกอบ

1. ดร.ธีระ ภูติ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
2. ผศ.ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร
3. ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร
4. ดร.ภรณ์รัชนี พลดีอ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วิทฤษฎานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย
5. นายไพโรจน์ จันทะนะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วิทฤษฎานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย
6. ดร.วิเศษ พลอาจทัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 วิทฤษฎานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย
7. ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทฤษฎานะผู้อำนวยการ เชียงราย โรงเรียนบ้านนาแก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
8. ดร.ไพศาล วงศ์กระชี่ ผู้บริหารสถานศึกษา วิทฤษฎานะผู้อำนวยการชำนาญ การพิเศษ โรงเรียนบ้านดอนเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
9. ดร.เทียนทอง ตีร์รักษา ผู้บริหารสถานศึกษา วิทฤษฎานะผู้อำนวยการชำนาญ การพิเศษโรงเรียนหินลาดนารายณ์สาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3
10. ดร.ยุพา เวียงมกล อัดโดดดร ผู้บริหารสถานศึกษา วิทฤษฎานะผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบ่อโนนมะคำวิทยาจารย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

รายนามผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาสัมภาษณ์

1. นางนิตยา จำปาจีน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองบัวตาแดง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3
2. ดร.ไพศาล วงศ์กระเซ้ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเรือ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3
3. นายอดิศักดิ์ เขี่ยมสวณ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดห้วยหวายหนองเตินพัฒนา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1
4. นายวีระพันธ์ สาขะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนอุดม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1
5. นายสุรศักดิ์ ไพศาล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกสว่าง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
6. นางนพวรรณ ออทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเจริญสามัคคี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ
7. นางนฤมล เบญจมาศ ผู้อำนวยการบ้านนาเพียงน้อยนาสมบูรณ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2
8. นางอรวรรณ อุ่พิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนฝักแพรวบำรุงวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1
9. นางศรีแพ ผลบุญ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนตู สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
10. เอกภพ จันทร์กลิ่น ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกิวดงมะไฟ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1
11. นายภีร์วัฒน์ ดาษดา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2
12. นางชุตินา กะริอุณะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองคลอง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
13. นายวันชัย ภิบาล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนเมืองสองคอน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

14. นางพัชรณัฏฐ์ พลมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองโสมง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1
15. นายศุภกฤต สุชะลี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่งแล่น
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3
16. นางสาวกุลชนกนันท์ ธนโชติกิจเกื้อกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้อยคลอง
ร่องคำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2
17. นายศิริพงษ์ วงศ์สุทธิรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านละลมโพธิ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1
18. นายภูธร พวงสี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเหล่าม่วงโนนตาล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2
19. นายศาสตรา เพียงงาม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาสองห้อง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร
20. นายเทวิล ศรีสองเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนแสงบาดาลบ้านปากวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร

2. ผศ.ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร

3. ดร.ธีระ ภูติ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. ดร.เทียนทอง ตีร์รักษา ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหินลาดนารายณ์सार สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

5. ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบ่อโนนมะคำวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา

1. ดร.ธีระ ภูดี ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
2. รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และ หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร
3. ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร
4. ดร.ภรณ์รัชนี พลดีอ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชี่ยวชาญ
5. นายไพโรวัลย์ จันทะนะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชี่ยวชาญ
6. ดร.วิเศษ พลอาจทัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชี่ยวชาญ
7. ดร.ถัยทรัพย์ ดอกคำ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านนาแก
8. นายประเดิม วรรณทอง ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการ เชี่ยวชาญ โรงเรียนดงน้อยสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1
9. ดร.เทียนทอง ตีร์รักษา ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญ การพิเศษ โรงเรียนหินลาดนารายณ์สาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3
10. ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโดดดร ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านบ่อโนนมะคำวิทยาจารย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

รายนามผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ

- 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนคำอิงหมื่นณีเวทย์
- 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพธิ์ไทร
- 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจวน
- 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวขาวพร้อมภักดิ์ อุดมภักดิ์
- 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนภูแล่นช้างฯ
- 6) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคำอีหยัง
- 7) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาวี
- 8) ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแห้วคุรุราษฎร์บูรณะ
- 9) ผู้อำนวยการโรงเรียนแก่งพญาชัยวิทยา
- 10) ผู้อำนวยการโรงเรียนเข็นสยามวิทยา
- 11) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองมะง
- 12) ผู้อำนวยการโรงเรียนคายนกเสื่อจังหวัดกาฬสินธุ์
- 13) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสุขเจริญ
- 14) ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนหนองยางวิทยาคม
- 15) ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองห้างอำนาจวิทย
- 16) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจอมศรี
- 17) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสามเพื่อนพัฒนา
- 18) ผู้อำนวยการโรงเรียนยิ่งสันต์วิทยา
- 19) ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวนอก
- 20) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาทุตลิม
- 21) ผู้อำนวยการโรงเรียนนาสีนวลวิทยา
- 22) ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกลางราษฎร์พิพัตร
- 23) ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 35 (คำกั้ง)
- 24) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกตาล
- 25) ผู้อำนวยการโรงเรียนโคกกลางสมเด็จพระ
- 26) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยแดง
- 27) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเม็ก

- 28) ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจอมทอง
- 29) ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวนอก
- 30) ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวกลาง

รายนามผู้บริหารสถานศึกษาเข้าร่วม AAR Online

1. นายชัยยงค์ แสนณรงค์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยแดง
2. นางสาวจิตลดา พลเยี่ยม ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองบัวกลาง
3. นางวันระนา บุญญพิมพ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนหนองยางวิทยาคม
4. นางสาวจันทร์เพ็ญ วรรณขาว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวขาว
(พร้อมพันธอุปถัมภ์)
5. นายวรวิทย์ มุลทา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบัวสามัคคี
6. นางสาวอุบลพร เรืองไชย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคำอึ้งหงษ์
7. นางจิราภรณ์ พอดศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนคำอึ้งหมีฉวีเวทย์
8. นางปาริชาติ ยุระพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนภูแล่นช้างคเชนทร์
พิทยาคาร
9. นางสาวณัฐธยาน์ พลลาชมพูนลิน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาฮี
10. นางสาวณกมลชน ศรีบุตตะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองโง้ง
11. นางสาวรำไพ ไชยยนต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมกฤษินารายณ์ หมู่ 6

ภาคผนวก ข

หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.วิเศษ พลอาจทัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นอันองค์ประกอบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นอันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ยุพา เวียงกมล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ภัณฑิรัล พลดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ธีระ ภูดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย ไพทิล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.ไพศาล วงศ์กระโซ่

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยื่นองค์ประกอบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยื่นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.เทียนทอง ตีรรักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไพไล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยื่นยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน นายไพรวลัย จันทนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุมัติขอทราบข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต ๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติขอทราบจากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๔

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๔๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๖๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.ธีระ ภูดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์ดี)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๕๗๘๕๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.เทียนทอง ตีรักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เฟิงสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๘๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๘๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.ภักดิ์ทักษ์ พลดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์ดี)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโดดดร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เฟิงสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เฟ็งสวัสดิ์ดี)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบขออนุญาตให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน ดร.วิเศษ พลอาจทัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เห่งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๘๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๘๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวิสเอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เฟิงสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวิสเอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน นายไพรวลัย จันทนะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไทล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เฟ็งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนา

เรียน นายประเดิม วรรณทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

หนังสือขอเชิญเป็นประธานเปิดโครงการและเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๑๑๘๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นประธานเปิดโครงการและเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

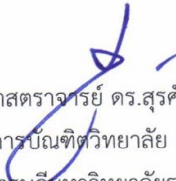
สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นประธานเปิดโครงการอบรมและเป็นวิทยากรในการอบรมเชิงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ ๑๕-๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

หนังสือขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓ (นายมนตรี จันทร์วงษ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรในการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๓.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๕๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแสงบาดาลบ้านบากวิทยา

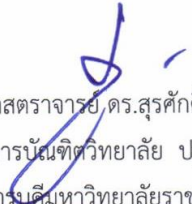
สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรในการอบรมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๓.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์,ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๘๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิ์คำประชาสรรค์

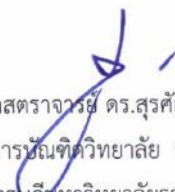
สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรในการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๑๓.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ช่วยวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ช่วยวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาวี

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ช่วยวิทยากรในการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ ๑๕-๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๓๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๘๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ช่วยวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคำอ้อยหมื่นนิเวทย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.โชชา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ช่วยวิทยากรในการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ ๑๕-๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๓๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๘๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ช่วยวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมกฤณารายณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย ไพไหล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ช่วยวิทยากรในการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ ๑๕-๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๓๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

หนังสือขอเชิญเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๘๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย กำหนดการประชุม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อวัชชัย ไพไธโล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ ๑๕-๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ เวลา ๐๘.๐๐-๑๗.๐๐ น. ณ ห้องประชุมหยาดผึ้ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

หนังสือขออนุญาตศึกษาดูงาน



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๑๑๘๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตศึกษาดูงาน

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนแสงบาดาลบ้านบากวิทยา

ด้วย นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๖๓๒๕๐๑๑๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าหน่วยงานของท่านเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการจึงขออนุญาตให้นักศึกษาได้เข้าศึกษาดูงานระบบการทำงานของหน่วยงานท่าน ในวันจันทร์ที่ ๑๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ตั้งแต่เวลา ๐๘.๓๐ น. เป็นต้นไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๐๙๗ ๔๗๘๔

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



COA NO. ๐๖๕/๒๕๖๕

IEC NO. HE ๖๕-๐๒๑

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (A Model of Transformational Leadership Development for Small Primary School Administrators in the Northeast Region)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เอกสารที่รับรอง

๑. แบบขอเสนอโครงการวิจัย
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. เอกสารชี้แจงอาสาสมัครที่เข้าร่วมโครงการวิจัย
๔. แบบเสนอขอรับการยกเว้นการขอความยินยอมจากอาสาสมัคร
๕. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้รับการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ วันที่ ๘ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕

สุกฉวี คุปตะบุตร

(นางสาวสุกฉวี คุปตะบุตร)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วันหมดอายุ วันที่ ๘ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๖

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่อยู่ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
เลขที่ ๒๔๐ ถนนโคกสูง อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร รหัสไปรษณีย์ ๔๗๐๐๐ โทรศัพท์ ๐๔๒-๔๗๐-๑๕๕

ภาคผนวก ง

เครื่องมือการวิจัย



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชชัย ไพใหญ่ กรรมการ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

หน่วยงาน

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ สถานที่

วันสัมภาษณ์ วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา ถึง น.

คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในแต่ละองค์ประกอบ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย ต่อไป

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจัดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพ การสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

4. คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เท่านั้น

.....

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นการสัมภาษณ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่มีทฤษฎีและแนวคิดปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นร่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ 7 องค์ประกอบหลัก และ 21 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างการทำงานเป็นทีม

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้
- 2) มีการวางแผน และมอบหมายหน้าที่การทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม
- 3) มีการปฏิบัติงานร่วมกันโดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำและผู้ตามได้อย่าง

เหมาะสม

- 4) มีการติดตาม และสะท้อนผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) สร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จได้

2) รับฟังความคิดเห็น คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้อื่น หรือหน่วยงานต่าง ๆ มาประยุกต์ เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดเห็นของทุกภาคส่วนในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

3) สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายใน เครือข่ายอย่างเป็นทางการและยั่งยืน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและยั่งยืน

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การใช้ชุมชนเป็นฐาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีการจัดกระทำข้อมูล แหล่งทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโดยเครือข่ายมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนอย่างเป็นทางการ

2) มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเครือข่ายมาปรับปรุง ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลสำคัญ ปราชญ์ชุมชน หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย

4) มีการทำบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกันเพื่อเป็นหลักเกณฑ์ หรือวิธีการให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ทำไว้ร่วมกัน

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การมีมนุษยสัมพันธ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) มีการให้ คือ การสงเคราะห์ช่วยเหลือ ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้อภัย ให้คำแนะนำ และตักเตือนในเรื่องที่ดี มีประโยชน์

2) มีการทำประโยชน์ร่วมกัน คือ ประพฤติปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลอื่นโดยไม่เห็นแก่ตัว มีความสม่ำเสมอ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) การมีวาจาดี คือ พูดอย่างจริงใจ พูดให้กำลังใจ พูดแนะนำ ยกย่อง ชมเชย และพูดให้เกิดความรักใคร่ปรองดองกัน

4) มีการวางตนอย่างเหมาะสม คือ มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นผู้นำและผู้ตามตามจังหวะและโอกาสอันควร

องค์ประกอบหลักที่ 2 การมีวิสัยทัศน์

ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การมีอุดมการณ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้
- 2) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ มีความอดทน อดกลั้น มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ
- 3) มีความเฉลียวฉลาด ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม
- 4) เชื่อมมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง กล้าคิด กล้าทำ และกล้านำเสนอสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นสิ่งที่ท้าทาย
- 5) เป็นผู้นำที่นำยกย่องเคารพนับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือ มีการ SWOT Analysis ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน
- 2) มีการกำหนดกลยุทธ์ คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ของสถานศึกษาตามบริบท และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง ผู้เรียน เป็นหลัก
- 3) มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน จัดเตรียมข้อมูล สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วม ระดมความคิดของทุกฝ่าย และทุกฝ่ายปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่วางไว้
- 4) มีการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารได้ติดตาม ตรวจสอบ กิจกรรม และผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบหลักที่ 3 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การพัฒนาหลักสูตร

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาสภาพและความต้องการของชุมชน วิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษา และวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง
- 2) มีการร่างหลักสูตร คือ กำหนดจุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดกิจกรรม สื่อต่าง ๆ และการวัดผลประเมินผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) มีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร เพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด ตรวจสอบโดยคณะทำงานร่างหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ และรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน
- 4) มีการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายและที่สำคัญที่สุดคือครูผู้สอน
- 5) มีการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งมี 3 ระยะเวลาหลัก ๆ คือ การประเมินหลักสูตรก่อนนำไปใช้ การประเมินระหว่างการใช้หลักสูตร และการประเมินหลังการใช้หลักสูตร

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสร้างสื่อวัตกรรมการเรียนรู้

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเลือกใช้สื่อวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสม หลากหลาย สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความแตกต่างของผู้เรียน
- 2) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูจัดหา จัดทำ พัฒนาหรือปรับปรุงสื่อวัตกรรมการเรียนรู้ ด้วยการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาสื่อ วัตกรรมการเรียนรู้และสามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างนวัตกรรมเป็นนวัตกรรมได้
- 3) มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น เทคโนโลยีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้

4) มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพ ของสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นและจูงใจให้ครูได้แสดงแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา แม้มีปัญหายุ่งยากมากมาย
- 2) มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้ครูได้ใช้ความพยายามในการแก้ไขปัญหา เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ
- 3) มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้เรียนให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง เสร็จตามกำหนดเวลา ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นแบบอย่างได้
- 2) มีการกำหนดมาตรฐาน เป้าหมาย ติดตามประเมินผลงานตนเอง มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
- 3) สามารถปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น
- 4) กำหนดเป้าหมาย พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด
- 5) กล้าตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ผู้เรียนได้ประโยชน์สูงสุด
- 6) บริหารจัดการเวลาและบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของสถานศึกษาตามที่วางแผนไว้
- 7) มีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย และมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้

องค์ประกอบย่อยที่ 5 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีโครงการนิเทศภายในสถานศึกษา (นิเทศการสอน) มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ
- 2) มีการดำเนินโครงการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง
- 3) มีการเลือกใช้วิธีนิเทศภายในที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 4) มีการเลือกใช้วิธีพัฒนาครูได้เหมาะสม ครอบคลุมภารกิจ สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
- 5) มีการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือประเมินผลการนิเทศที่หลากหลาย สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด
- 6) มีการช่วยเหลือ แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ทุกภาคส่วนมีความพึงพอใจ
- 7) มีการติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานรวมทั้งปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางแก้ไขโดยยึดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
- 8) มีการตีค่าผลการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาว่าอยู่ระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 9) รวบรวม จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ตามสภาพปัญหา ความต้องการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำเกณฑ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ เครื่องมือวิธีการ การตรวจสอบ และประเมินตนเอง
- 10) สรุป อภิปรายผลการดำเนินงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา วิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานต่อไป

องค์ประกอบหลักที่ 4 การสร้างแรงจูงใจ

ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มอบอำนาจครูให้สามารถตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารให้คำแนะนำ และเป็นທີ່ปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการดึงความสามารถของแต่ละคนออกมา และนำไปเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับให้กับเพื่อนครูด้วยตนเอง
- 3) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 4) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความสามารถและความถนัด และมีการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้
- 5) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับสวัสดิการต่าง ๆ มีการปรับตำแหน่งวิทยฐานะ ส่งเสริมการทำผลงานวิชาการ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพิจารณาด้วยความยุติธรรมเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่
- 6) มีการพูดคุยในทุกปัญหา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ร่วมกัน

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมาย
- 2) มีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองตามความสามารถ ความสนใจ และความถนัดอยู่เสมอ
- 3) เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำทั้งในเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวที่สามารถแนะนำได้ในโอกาสอันควร
- 4) ให้การดูแลเอาใจใส่ รับฟังความคิดเห็นเป็นรายบุคคล และมีการติดต่อสื่อสารกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงโดยไม่แบ่งแยก

องค์ประกอบหลักที่ 5 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การคิดวิเคราะห์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการตีความ
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์
- 3) เป็นคนช่างสังเกต ช่างสงสัย และช่างถาม โดยใช้เทคนิคคำถาม 5W1H
- 4) มีความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

องค์ประกอบย่อยที่ 2 กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีความสามารถในการตัดสินใจบนความเสี่ยง และเตรียมพร้อมรับสถานการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
- 2) เสนอปัญหาที่เกิดขึ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
- 3) เชื่อมั่นว่าความรู้และประสบการณ์ของครูมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแก้ปัญหาและตัดสินใจของผู้บริหาร
- 4) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการหาทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา
- 5) นำความคิดเห็นและข้อเสนอต่าง ๆ ของครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ความมุ่งมั่นในการทำงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) รับผิดชอบ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก
- 3) ปรับปรุง และพัฒนางานให้ทันเวลา ให้ทันสมัย และเผยแพร่ให้คนอื่นได้เสนอแนะด้วย
- 4) ทุ่มเท อดทน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การมีทัศนคติเชิงบวก

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) รักในงานที่ทำให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงแต่ยอมรับฟังข้อเสนอนะข้อคิดเห็นของคนอื่น
- 3) เป็นคนยิ้มง่าย อารมณ์ดี มีความจริงใจเป็นที่ตั้ง
- 4) รู้จักปรับตัว ยืดหยุ่น และปล่อยวาง
- 5) มีการฝึกฝน พัฒนาตนเองให้เป็นคนคิดรอบด้าน และคิดริเริ่มสร้างสรรค์
แม้จะเป็นงานใหม่ หรืองานที่ทำหายก็ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- จากองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
ด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

องค์ประกอบหลักที่ 6 สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 13 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) ประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) มีทักษะการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศขั้นสูงได้
- 3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ

หลากหลาย

4) วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากสื่อดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

- 5) มีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การรู้เท่าทันสถานการณ์

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย
- 2) มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- 3) มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- 4) มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

2) ใช้ Social Media เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาครู พัฒนาตนเองได้

3) ใช้ Application ในการสื่อสารกับบุคคลอื่น และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานผ่าน Application ได้อย่างมีคุณภาพ

4) ใช้อุปกรณ์ดิจิทัลในการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

องค์ประกอบหลักที่ 7 การมีคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย
21 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) ปฏิบัติตนตามหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)
- 2) บริหารคนด้วยหลักสังคหวัตถุ 4 (ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา สมานัตตา)
- 3) บริหารงานด้วยหลักอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)
- 4) ปฏิบัติตนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 (ปิโย ครุ ภาวะนโย วัตตา วจ นกขโม คัมภีร์ญจะ กะถัง กัตต โน จัญฐาเน นโยชะเน)

- 5) ปฏิบัติตามหลักธรรมลัทธิสุริยธรรม 7 (ธัมมัญญา อุตถัญญา อุตตัญญา มัตตัญญา กาลัญญา ปริสัญญา ปุคคัลัญญา)

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการบริหารงานตามหลักนิติธรรม
- 2) มีการบริหารงานตามหลักคุณธรรม
- 3) มีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส
- 4) มีการบริหารงานตามหลักการมีส่วนร่วม
- 5) มีการบริหารงานตามหลักสำนึกรับผิดชอบ
- 6) มีการบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อตนเอง
- 2) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ
- 3) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ
- 4) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
- 5) มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อสังคม

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ

พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) มีบุคลิกภาพดี จิตแจ่มใส กายสง่า วาจาดี



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ

นักศึกษาปริญญาโทชั้นบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานกรรมการที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ กรรมการที่ปรึกษา

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพจริงที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ใน 7 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ 6) สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 7) การมีคุณธรรมจริยธรรม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยสอบถามใน 2 ส่วน ประกอบด้วย

2.1 สภาพจริงที่เป็นอยู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยให้ผู้ตอบเลือกวิธีการพัฒนาที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวสายฝน สวัสดิ์เชื้อ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 40 ปี

() 40 – 50 ปี

() 51 – 60 ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

() อื่น ๆ (โปรดระบุ)

4. ประสบการณ์ในการบริหาร

() ไม่นเกิน 5 ปี

() 6 – 10 ปี

() 11 – 20 ปี

() 21 ปีขึ้นไป

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ขนาดเล็ก	สภาพจริงที่เป็นอยู่					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล										
6.1 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล										
1) ประยุกต์ใช้สื่อและเทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
2) มีทักษะการเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาข้อมูลเพื่อใช้เป็นสารสนเทศชั้นสูงได้										
3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลากหลาย										
4) วิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากสื่อดิจิทัลมาช่วยในแก้ปัญหาและการตัดสินใจ										
5) มีจรรยาบรรณในการใช้สื่อเทคโนโลยีดิจิทัล										
6.2 การรู้เท่าทันสถานการณ์										
1) รู้เท่าทันสื่อดิจิทัลและใช้ได้อย่างปลอดภัย										
2) มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล										
3) มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน										
4) มีการใช้เครื่องมือดิจิทัลมาช่วยในการวางแผนแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ										
6.3 การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล										
1) มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ										

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา ขนาดเล็ก	สภาพจริงที่เป็นอยู่					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) ปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ										
4) ปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อผู้รวม ประกอบวิชาชีพ										
5) ปฏิบัติตามจรรยาบรรณต่อสังคม										
7.4 การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ										
1) มีบุคลิกภาพดี จิตแจ่มใส ภายสงวาวจาดี										
2) มีความรู้ดี รู้กว้าง รู้ลึก										
3) ดำเนินชีวิตบนพื้นฐานความจริงและ ความถูกต้อง										
4) มีความอ่อนน้อม ถ่อมตน										
5) มีการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงมาปรับใช้ในการบริหาร และการ ดำรงชีวิต										

อื่น ๆ (โปรดเสนอแนะ)

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกวิธีการที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เพียง 1 รายการเท่านั้น

- การอบรมเชิงปฏิบัติการ
- การอบรม Online
- การศึกษาดูงาน
- การติดตาม ประเมินผล
- การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
- กระบวนการ PLC
- การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง
- การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ
- อื่น ๆ



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย \checkmark ลงในช่องความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลักการ										
2. วัตถุประสงค์										
3. เนื้อหา เล่ม 1 ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม										
1) วัตถุประสงค์										
2) ขอบเขตเนื้อหา การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม										
- การสร้างการทำงานเป็นทีม										
- การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม										
- การใช้เครือข่ายเป็นฐาน										
3) วิธีการพัฒนา										
- การบรรยาย										
- กระบวนการกลุ่ม										
- วิเคราะห์กรณีศึกษา 1										
- ทำกิจกรรมใบงานที่ 1										
- ทำใบกิจกรรม 1										

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. เนื้อหา เล่ม 3 ด้านสมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล										
1) วัตถุประสงค์										
2) ขอบเขตเนื้อหา สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล										
การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยี										
การรู้เท่าทันสถานการณ์										
การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล										
3) วิธีการพัฒนา										
- การบรรยาย										
- กระบวนการกลุ่ม										
- วิเคราะห์กรณีศึกษา 3										
- ทำกิจกรรมใบงานที่ 3										
- ทำใบกิจกรรม 3										
4) การประเมินผล										
- สังเกตพฤติกรรม										
- ประเมินจากใบงานที่ 3										
- ประเมินความพึงพอใจ										
- แบบทดสอบก่อน-หลัง										
5) ระยะเวลา 3 ชั่วโมง										

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3. เนื้อหา เล่ม 4 ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม										
1) วัตถุประสงค์										
2) ขอบเขตเนื้อหา										
การเป็นผู้นำทางวิชาการ										
- การพัฒนาหลักสูตร										
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา										
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์										
- การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล										
3) วิธีการพัฒนา										
- การบรรยาย										
- กระบวนการกลุ่ม										
- วิเคราะห์กรณีศึกษา 4										
- ทำกิจกรรมใบงานที่ 4										
- ทำใบกิจกรรม 4										
4) การประเมินผล										
- สังเกตพฤติกรรม										
- ประเมินจากใบงานที่ 4										
- ประเมินความพึงพอใจ										
- แบบทดสอบก่อน-หลัง										
5) ระยะเวลา 4 ชั่วโมง										

รายการ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. กระบวนการพัฒนา										
4.1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ										
4.2) การศึกษาดูงาน										
4.3) การฝึกปฏิบัติ										
4.4) การติดตามประเมินผล										
5. การประเมินผลรวม										
5.1) แบบทดสอบวัดความรู้ก่อน-หลัง การพัฒนา										
5.2) แบบประเมินความพึงพอใจการ อบรมเชิงปฏิบัติการ										
5.3) แบบประเมินความพึงพอใจ การศึกษาดูงาน										
5.4) แบบบันทึกการศึกษาดูงาน										
5.5) แบบประเมินก่อน-หลังการปฏิบัติ										
5.6) แบบสะท้อนผลการปฏิบัติงาน AAR Online										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ผู้ประเมิน
(.....)

ตาราง 25 การวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
1. การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม							
1.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
1.2 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
1.3 การใช้เครือข่ายเป็นฐาน							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
1.4 การมีมนุษยสัมพันธ์							
1	1	0	1	1	1	4	0.8
2	1	1	0	1	1	4	0.8
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
2. การมีวิสัยทัศน์							
2.1 การมีอุดมการณ์							
1	1	1	1	0	1	4	0.8
2	1	0	1	1	1	4	0.8
3	1	1	0	1	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	0	4	0.8
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการ							
3.1 การพัฒนาหลักสูตร							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	0	1	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
3.2 การสร้างสื่อ นวัตกรรมการเรียนรู้							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
3.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	0	1	1	1	4	0.8
3	1	1	0	1	1	4	0.8
3.4 การมุ่งผลสัมฤทธิ์							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	0	1	1	4	0.8
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	0	1	1	1	4	0.8
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	1	1	1	1	5	1
3.5 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล							
1	1	1	1	0	1	4	0.8
2	1	0	1	1	1	4	0.8
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	0	1	1	4	0.8
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	0	4	0.8
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	1	1	5	1
9	1	1	1	1	1	5	1
10	1	1	1	1	1	5	1

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
4. การสร้างแรงจูงใจ							
4.1 การสร้างแรงจูงใจและการโน้มน้าว							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	0	1	1	1	4	0.8
4.2 การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	0	1	1	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5. การแก้ปัญหาและตัดสินใจ							
5.1 การคิดวิเคราะห์							
1	1	1	0	1	1	4	0.8
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	0	1	1	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5.2 กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	0	1	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
5.3 ความมุ่งมั่นในการทำงาน							
1	1	1	1	0	1	4	0.8
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	0	1	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5.4 การมีทัศนคติเชิงบวก							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	0	4	0.8
3	1	0	1	1	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6. สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล							
6.1 การพัฒนาสมรรถนะทางเทคโนโลยีดิจิทัล							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	0	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6.2 การรู้เท่าทันสถานการณ์							
1	1	1	0	1	1	4	0.8
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
6.3 การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	0	1	1	4	0.8
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
7. การมีคุณธรรมจริยธรรม							
7.1 คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	0	1	1	1	4	0.8
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	0	1	4	0.8
5	1	1	1	1	1	5	1
7.2 การบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7.3 การมีจรรยาบรรณวิชาชีพ							
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
7.4 การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ							
1	1	0	1	1	1	4	0.8
2	1	0	1	1	1	4	0.8
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1

* ค่า IOC ของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.95

ตาราง 26 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก

ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนรวม (R)	$IOC = \frac{\sum R}{n}$
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	1	1	5	1
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	1	5	1
7	1	0	1	1	1	4	0.8
8	1	1	1	1	1	5	1

* ค่า IOC มีค่าเท่ากับ 0.98

ตาราง 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.690**	9	.667**
2	.599**	10	.504**
3	.574**	11	.623**
4	.302**	12	.662**
5	.760**	13	.592**
6	.614**	14	.451**
7	.622**	15	.564**
8	.273**		

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .89

ตาราง 28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การมีวิสัยทัศน์

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.688**	6	.731**
2	.624**	7	.745**
3	.550**	8	.674**
4	.611**	9	.762**
5	.681**		

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .90

ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การเป็นผู้นำทางวิชาการ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.737**	15	.626**
2	.707**	16	.690**
3	.562**	17	.613**
4	.492**	18	.283**
5	.666**	19	.533*
6	.544**	20	.749**
7	.688**	21	.722**
8	.779**	22	.665**
9	.583**	23	.718**
10	.810**	24	.701**
11	.768**	25	.640**
12	.605**	26	.387**
13	.686**	27	.385**
14	.648**	28	.709**
	.622**		

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .95

ตาราง 30 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การสร้างแรงจูงใจ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.635**	6	.617**
2	.680**	7	.635**
3	.696**	8	.679**
4	.567**	9	.633**
5	.535**	10	.581**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .89

ตาราง 31 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.573**	10	.654**
2	.807**	11	.766**
3	.691**	12	.600**
4	.717**	13	.771**
5	.650**	14	.777**
6	.777**	15	.802**
7	.663**	16	.611**
8	.790**	17	.519**
9	.826**	18	.464**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .94

ตาราง 32 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ สมรรถนะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.857**	8	.723**
2	.777**	9	.840**
3	.712**	10	.723**
4	.665**	11	.688**
5	.786**	12	.607**
6	.714**	13	.756**
7	.699**		

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .95

ตาราง 33 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ การมีคุณธรรมจริยธรรม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.550**	8	.486**	15	.444**
2	.592**	9	.586**	16	.431**
3	.579**	10	.524**	17	.238**
4	.626**	11	.486**	18	.359**
5	.609**	12	.586**	19	.526**
6	.529**	13	.524**	20	.238**
7	.465**	14	.255**	21	.526**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .89

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98

ตาราง 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.783**
2	.767**
3	.775**
4	.768**
5	.795**
6	.782**
7	.766**
8	.775**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความเชื่อมั่น .80

ภาคผนวก จ

ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย



สัมภาษณ์ นางนิตยา จำปาจีน โรงเรียนบ้านหนองบัวตาแดง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3



สัมภาษณ์ ดร.ไพศาล วงศ์กระชื้อ โรงเรียนบ้านดอนเรือ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3



สัมภาษณ์ นายอดิศักดิ์ เยี่ยมสวน โรงเรียนวัดห้วยหวายหนองเต็น
พัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1



สัมภาษณ์ นายวิระพันธ์ สาทะ โรงเรียนบ้านโนนอุดม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1



สัมภาษณ์ นายสุรศักดิ์ ไพศาล โรงเรียนบ้านโคกสว่าง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ



สัมภาษณ์ นางนวพรรณ ออทอง โรงเรียนบ้านเจริญสามัคคี
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ



สัมภาษณ์ นางนฤมล เบญจมาศ
โรงเรียนบ้านนาเพียงน้อยนาสมบุญ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2



สัมภาษณ์ นางอรวรรณ อุ่นวิเศษ โรงเรียนฝักแพรวบำรุงวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1



สัมภาษณ์ นางศรีแพ ผลบุญ โรงเรียนบ้านดอนตู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2



สัมภาษณ์ เอกภพ จันทรกลิ่น โรงเรียนบ้านกึ่งดงมะไฟ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1



สัมภาษณ์ นายภีรวัฒน์ ดาษดา โรงเรียนบ้านทม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2



สัมภาษณ์ นางสุติมา กะริอุณะ โรงเรียนบ้านหนองคลอง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1



สัมภาษณ์ นายวันชัย ภีบาล โรงเรียนบ้านโนนเมืองสองคอน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3



สัมภาษณ์ นางพัชรนรินทร์ พลมณี โรงเรียนบ้านหนองโสมง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1



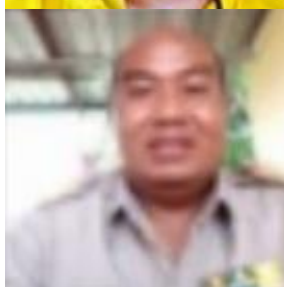
สัมภาษณ์ นายศุภกฤต สุขะสี โรงเรียนบ้านแก่งแล่น
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3



สัมภาษณ์ นางสาวกุลชนกนันท์ ธนโชติกิจเกื้อกุล
โรงเรียนบ้านห้อยคลองร่องคำ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2



สัมภาษณ์ นายศิริพงษ์ วงศ์สุทธิรัตน์ โรงเรียนบ้านละลมโพธิ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1



สัมภาษณ์ นายภูธร พวงสี โรงเรียนบ้านเหล่าม่วงโนนตาล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2



สัมภาษณ์ นายศาสตรา เพียงงาม โรงเรียนบ้านนาสองห้อง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร



สัมภาษณ์ นายเทวิล ศรีสองเมือง
โรงเรียนแสงบาดาลบ้านปากวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

ภาพประกอบ 17 การศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)



สัมภาษณ์ ดร.ภัณฑรัภษณ์ พลดี
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์
เขต 3



สัมภาษณ์ นายไพรัชย์ จันทนะ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร
เขต 1



สัมภาษณ์ ดร.ไพศาล วงศ์กระเซ
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนเรือ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3



สัมภาษณ์ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาแก
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1



สัมภาษณ์ ดร.ยุพา เวียงมกล อัดโตตร
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบ่อโนนมะคำวิทยา
คาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

ภาพประกอบ 18 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ



สัมภาษณ์ ดร.เทียนทอง ตีร์รักษา
ผู้อำนวยการโรงเรียนหิตลาดนารายณ์สาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์
อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์
อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



สัมภาษณ์ ดร.ธีระ ภูดี
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



สัมภาษณ์ ดร.วิเศษ พลอาจทัน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

ภาพประกอบ 18 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันองค์ประกอบ (ต่อ)



ภาพประกอบ 19 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
กาฬสินธุ์ เขต 3 ระหว่างวันที่ 15 - 16 ธันวาคม 2565



ภาพประกอบ 20 การศึกษาดูงานโรงเรียนแข่งบาดาลบ้านบึงวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3



ภาพประกอบ 21 การสะท้อนผลการปฏิบัติ AAR Online

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวสายฝน สวัสดิ์เอื้อ
วัน เดือน ปีเกิด	21 กรกฎาคม 2523
สถานที่เกิด	26 หมู่ 4 ตำบลหนองห้าง อำเภอภูฉิมารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46110
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	60 หมู่ 3 ตำบลหนองแวง อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46150
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนหนองโพนสูง อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	ปริญญาตรี หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาเคมี สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2549	ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู (ป.บัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ. 2556	ปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) วิชาเอกเคมีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
พ.ศ. 2561	ปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
พ.ศ. 2566	ปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550	ครูผู้ช่วย โรงเรียนแก้วเสด็จพิทยาคม อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาฬสินธุ์
พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน	ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนหนองโพนสูง อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3