



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ
อาชีวศึกษา

MODEL DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE COLLEGE
OF DIRECTORS UNDER THE AUTHORITY OF THE INSTITUTE OF VOCATIONAL
EDUCATION

อุไรวรรณ เชาวนชื่น

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2561

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน
การอาชีวศึกษา



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

MODEL DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR
THE COLLEGE OF DIRECTORS UNDER THE AUTHORITY OF THE INSTITUTE
OF VOCATIONAL EDUCATION



URAIWAN CHAOWCHUEN

A Dissertation Submitted in partial Fulfillment of Requirements
for DOCTOR OF EDUCATION (Educational Administration and Management)

Faculty of Education Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ
อาชีวศึกษา
ของ
อุไรวรรณ เชาวนชื่น

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล กฤษ
ศฤงคาร)

..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์) (อาจารย์ ดร.สมบุญ บวรศิริรักษ์)

..... ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.ปริญญ์ เพ็ญชัย)

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
ผู้วิจัย	อุไรวรรณ เชาวนชื่น
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. กัมปนาท บริบูรณ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ (2) พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และคู่มือการใช้ (3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และคู่มือการใช้ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผลการตรวจสอบโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 43.26$, $df=34$, $p=.13$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.9$, $RMSEA=0.02$, $SRMR=0.01$, $CFI=1.00$) องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่านำหนักเท่ากับ 0.96 รองลงมา การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่านำหนักเท่ากับ 0.95 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่านำหนักเท่ากับ 0.92 และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่านำหนักเท่ากับ 0.90 ตามลำดับ ผลการพัฒนารูปแบบฯ มี 3 ส่วน คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ ผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม พิจารณาร่วมกันเห็นด้วยในความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.95$) และผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบฯ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.94$)

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

Title	MODEL DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE COLLEGE OF DIRECTORS UNDER THE AUTHORITY OF THE INSTITUTE OF VOCATIONAL EDUCATION
Author	URAIWAN CHAOWCHUEN
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Dr. Gumpanat Boriboon , Ph.D.

The purpose of this research was (1) to study the factors of transformational leadership; (2) to develop a model of transformational leadership and the handbook for the model; and (3) to evaluate a model development of transformational leadership and the handbook for the model. The findings of this study were as follows: The results of the four factors included inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation and idealized influence. After checking the factors of transformational leadership with the College of Directors, under the authority of the Institute of vocational education, the findings revealed that all were consistent with the empirical data. The results of the quantitative data could explain and support the statistical findings. ($\chi^2=43.26$, $df=34$, $p=.13$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.97$, $RMSEA=0.02$, $SRMR=0.01$, $CFI=1.00$). The most important factor was idealized influence (0.96), followed by intellectual stimulation (0.95), inspirational motivation (0.92) and individualized consideration, respectively. The results of the development of the model had three parts: the preparation process before development, the development process and the monitoring and evaluation process. The results of the evaluation of the model in terms of Utility Standard, Feasibility Standard, Propriety Standard and Accuracy Standard found that it was of a high quality. ($\chi^2=4.95$) and the evaluation of the handbook for the model revealed that it was of a high quality. ($\chi^2=4.94$)

Keyword : transformational leadership, director college institute of vocational education



กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท อาจารย์ ดร.กัมปนาท ปริบุญญ์ กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) อาจารย์ ดร. ภาณุพันธ์ เพ็ญชัย กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) รวมทั้ง ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล กฤษณาสกุล ประธาน (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มหาวิทยาลัย) อาจารย์ ดร.สมบุญ บุตรศิริรักษ์ กรรมการ (กรรมการบริหารหลักสูตร) ที่ให้ความกรุณาในการดูแลเอาใจใส่ ติดตาม ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ความก้าวหน้าในการดำเนินงานวิจัยของผู้วิจัยตลอดมา และตรวจสอบ เสนอแนะ แก้ไขข้อบกพร่อง อย่างใกล้ชิด จึงทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งผู้วิจัย ได้ซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ทุกๆ ท่าน ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา ที่กรุณาเอาใจใส่เป็นอย่างดี ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อันจะทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร คุณครูที่ผู้วิจัยเคารพนับถือ ที่กรุณาให้คำแนะนำ อบรมสั่งสอน ช่วยเหลือ สอดส่องดูแล ติดตาม และเอาใจใส่ ในทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้เป็นอย่างสูง อีกครั้ง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (Try out) และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่คอยเป็นกำลังใจและเติมเต็มให้ซึ่งกันและกันตลอดระยะเวลาที่ร่วมเรียน ร่วมศึกษามาด้วยกัน โดยเฉพาะอาจารย์โอภาส สุขหวาน ที่เป็นทั้งเพื่อน ทั้งอาจารย์ คอยให้คำแนะนำด้วยดีมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่คุณพ่อธีระ เชาวนชื่น, คุณแม่คำพร เชาวนชื่น ซึ่งเป็นคุณครูคนแรกของผู้วิจัย ตลอดจนคุณครูอาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาที่มีส่วนสนับสนุนให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยไปได้ด้วยความเรียบร้อยเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ และขอขอบคุณ ครอบครัวเชาวนชื่น บุตร ธิดา ที่คอยเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

อุไรวรรณ เชาวนชื่น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ข
สารบัญ	ข
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง.....	7
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	7
ขอบเขตด้านตัวแปร	9
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
1. การบริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา.....	17
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	24
3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	82

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	96
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ สถาบันการอาชีวศึกษา.....	98
ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ สถาบันการอาชีวศึกษา.....	99
ประชากร	100
กลุ่มตัวอย่าง	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	102
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	103
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล	107
การแปลความหมาย.....	107
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
ระยะที่ 3 การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้	110
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	111
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	112
การเก็บรวบรวมข้อมูล	114
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
บทที่ 4 ผลการวิจัย	115
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	115
ตัวอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	116
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	117

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	121
ระยะที่ 3 การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และคู่มือการใช้	133
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	162
สรุปผลการวิจัย	162
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ สถาบันการอาชีวศึกษา	162
ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	163
ระยะที่ 3 พัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้	163
อภิปรายผลการวิจัย.....	164
ข้อเสนอแนะ	171
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	171
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	173
บรรณานุกรม	174
ภาคผนวก.....	182
ประวัติผู้เขียน.....	245

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	35
ตาราง 2 การแสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแบบวิธีการเปลี่ยนแปลง	37
ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ	53
ตาราง 4 สังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	59
ตาราง 5 สังเคราะห์องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	64
ตาราง 6 สังเคราะห์องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา	67
ตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการดำรงถึงปัจเจกบุคคล.....	72
ตาราง 8 สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากการศึกษาผลงานของนักวิชาการ	94
ตาราง 9 จำนวนประชากรผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา.....	101
ตาราง 10 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา.....	102
ตาราง 11 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง	109
ตาราง 12 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ.....	117
ตาราง 13 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569).....	122
ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569).....	124
ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569).....	126
ตาราง 16 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569).....	127

ตาราง 17 ค่าดัชนีความสอดคล้องและดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวัดองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569) ..	128
ตาราง 18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569)	129
ตาราง 19 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=8)	136
ตาราง 20 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) (n=8)	137
ตาราง 21 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) (n=8)	138
ตาราง 22 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) (n=8)	139
ตาราง 23 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) (n=8)	140
ตาราง 26 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	205

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	15
ภาพประกอบ 2 ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ	44
ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการดำเนินการ	97
ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	104
ภาพประกอบ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	132
ภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้ สถาบันการอาชีวศึกษา	134
ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	150
ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	155
ภาพประกอบ 9 การเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (ก-จ)	191

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาทุนมนุษย์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกยุคศตวรรษที่ 21 ผลักดันให้ประเทศไทยอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านทำให้เกิดโมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560, น. 1-2) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เสริมสร้างในการพัฒนาประเทศ คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัวและชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, น. 1-5) โดยกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้วิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมมี คุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในสังคม ได้วางเป้าหมายและกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองของการพัฒนา ซึ่งหน่วยงานองค์กรหลักต้องนำแผนของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติต่อไป (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, น. 51-56)

จากกระแสโลกยุคใหม่หรือยุคโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา ภายในปี 2020 โลกทั้งใบจะแคบลงไปอีกมากด้วยประชากรโลกที่มีมากกว่า 7,500 ล้านคน จะการเดินทางถึงทุกที่ในโลกได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นด้วยการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีประเภทต่างๆ ดังนั้นต้องสร้างทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับด้วยการเสริมสร้างให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงในโลก ต้องเข้าใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสร้างความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และต้องปลูกฝังเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมทั้งในชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตทั่วไป (พิภพ อุตร, 2555, น. 1) การที่โลกเปลี่ยนไปองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และปัจจัยภายนอกต่างๆ ส่งผลกระทบต่อองค์กรจัดการศึกษา ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลงทุนทางด้านการศึกษา การแข่งขัน และความคาดหวังของสังคม ทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนเกิดการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งการบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพ (บุญชม ศรีสะอาด และ สุริทอง ศรีสะอาด, 2552, น.12)

การบริหารอาชีวศึกษา เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาโดยการบริหารอาชีวศึกษามีเป้าหมายสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ ปัจจุบันมีสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 202 สถานศึกษาถูกปรับเปลี่ยนเป็นสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 23 แห่ง (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ, 2559) เกิดจากการรวมตัวของสถานศึกษาต่างๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ระบุว่า สถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมเข้าไว้ในสถาบัน การจัดตั้งคณะกรรมการอาชีวศึกษาเข้าด้วยกันในสถาบันอาชีวศึกษาสามารถทำได้โดยคำนึงถึงความร่วมมือที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรร่วมกันทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง สถาบันการอาชีวศึกษาและสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร โดยทำการเปิดสอนหลักสูตร 3 ระดับชั้น ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ โดยแยกออกเป็นประเภทวิชา 8 ประเภท ได้แก่ ประเภทวิชาอุตสาหกรรม ประเภทวิชาศิลปกรรม ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประเภทวิชาคหกรรม ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประเภทวิชาเกษตรกรรม และประเภทวิชาประมง ซึ่งสถาบันการอาชีวศึกษาอยู่ในช่วงที่ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมากในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนี้ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารงานของสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ให้กำลังคนที่มีทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการและก้าวสู่มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับระดับสากลเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้จริง (พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551, 2551, น. 3-7) แม้ว่าการบริหารที่มีคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนขององค์กร แต่การบริหารที่ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสิ่งสำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารคือผู้ทำหน้าที่นำองค์กร

ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถาบันการอาชีวศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายได้จึงนับเป็นก้าวสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ด้าน ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้สามารถบริหารองค์การบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะที่เหมาะสมกับบริบทสังคมยุคปัจจุบันและในอนาคต ซึ่ง เบิร์น (J.M Burns, 1978, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของ

ผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการและให้ได้รับการตอบสนองของความต้องการที่สูงขึ้นและหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม สอดคล้องกับ แบลส (Bass, 1985, p. 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีมองค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น และแบส (B.M. Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่ความสำเร็จ การเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย จากหลักการแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ได้มีนักการศึกษาทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น วชิราภรณ์ ศิริพัฒนานุก (2557, น. 150-156) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่า ระดับภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และ สมชาย รุ่งเรือง (2560, น. 29-46) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ พบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญมากในการช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนและอยู่รอดในโลกที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์และการแก้ปัญหา และสนุก สิ่งที่มาตรและคณะ (2560, น. 487-493) ทำการศึกษารวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 พบว่า ประกอบด้วย การรอบรู้ อุดมการณ์ เท้าตัน กล้าตัดสินใจ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สร้างทีมและให้บริการ และปรารถนา ชื่นชอบและยกย่อง สมปราชญ์ (2560, น. 225-236) ศึกษาการพัฒนาแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่ายพันธมิตร การกระจายภาวะผู้นำ การคิดแบบโลกาภิวัตน์

และความฉลาดทางวัฒนธรรม และณัฐกิจ บัวชม (2558, น. 215-229) ได้ทำการศึกษารูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนสู่ มาตรฐานสากล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง บริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล การกำหนดตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูล ป้อนกลับ และเงื่อนไขความสำเร็จ สำหรับการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม พิจารณาร่วมกันเห็นด้วยในความ ถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกร และคณะ (2559, น. 44-57) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า รูปแบบ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของ รูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล การดำเนินการในชั้นกระบวนการ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนปฏิบัติการ ปฏิบัติการ และติดตามผล และ ชวนะ ทวีอุทิศ และ คณะ (2559, น. 55 – 65) ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การ วัดและประเมินผล ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการ ฝึกปฏิบัติจริง และ สิริรักษ์ นักดนตรี (2560, น. 78) ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า ประกอบด้วย 3 ช่วง ดังนี้ ก่อนการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และหลังการพัฒนา จากงานวิจัยที่ผ่านมาจะเห็นว่ามีผู้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสมาสร้างเป็นแบบสอบถามใช้ในการศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสในบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน การอาชีวศึกษา ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบสที่ได้จากการศึกษาเอกสารร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสในผู้บริหารการอาชีวศึกษาจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผลการวิจัยนี้ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ

แบบที่มีความสอดคล้องกับสภาพจริงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาใน
บริบทสังคมไทย

นอกจากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบบสใน
บริบทผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาแล้ว ผู้วิจัยยังมีความสนใจที่จะพัฒนา
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ทั้งนี้จากการศึกษา
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาการพัฒนากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา (ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกร และคณะ. 2559, น.
44-57) หรือมีการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาระดับ
มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชวนะ ทวีอุทิศ และคณะ, 2559,
น. 55 – 65) แต่ยังไม่พบในกลุ่มผู้บริหารภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ดังนั้นการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึง
สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ
แบบส (Bass) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ตลอดจนพัฒนาคู่มือการ
ใช้รูปแบบฯ ด้วย เพื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ
อาชีวศึกษาจักได้นำไปปฏิบัติได้จริงก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงสำหรับผู้บริหารภายใต้สถาบันการ
อาชีวศึกษาในการพิจารณาตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน การปรับปรุงหรือพัฒนา
ตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานและนำไปสู่ความพึงพอใจ
ในการทำงานของผู้ร่วมงานในสถาบันการอาชีวศึกษาด้วย

คำถามของการวิจัย

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน
การอาชีวศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน
การอาชีวศึกษา เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้
สถาบันการอาชีวศึกษา
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และคู่มือการใช้

3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และคู่มือการใช้

ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้รับทราบข้อมูลและสารสนเทศที่จะแสดงถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3. ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการพิจารณาในการตรวจสอบ ปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองและการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานและส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานในสถาบันการอาชีวศึกษา ต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตามทฤษฎีของเบส (Bass) ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 23 แห่งทั้ง 5 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ กรุงเทพมหานครและภาคตะวันออก ซึ่งจำแนกเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง จำนวน 161 สถานศึกษา และสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง จำนวน 41 สถานศึกษา รวมจำนวน 202

สถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละ 5 คน ดังนั้นรวมจำนวนประชากรผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น 1,010 คน

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 23 แห่ง ทั้ง 5 ภูมิภาค โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 608 – 609) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งเท่ากับ 285 คน อย่างไรก็ตามเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติขั้นสูงโดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล จึงจำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 6.77 เท่า ของจำนวนข้อคำถาม ทั้งหมด 84 ข้อ ซึ่งเท่ากับ 569 คน จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีจำนวนมากและมีความแตกต่างกันระหว่างภูมิภาค สามารถจำแนกเป็นชั้นภูมิ (Stratum) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนและครอบคลุมแล้วทำการสุ่มตามสัดส่วนตามภูมิภาค

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive sampling) และได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

- 1) คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
- 2) มีประสบการณ์การบริหารการอาชีวศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 3) เป็นผู้บริหารด้านอาชีวศึกษาระดับนโยบาย

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละบุคคลตามคุณสมบัติข้อ 1 ข้อ 2 หรือ ข้อ 3 ที่ถูกคัดเลือกนั้นจะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. การประเมินรูปแบบ

ผู้ให้ข้อมูลในการร่วมสนทนารู้จักจะต้องคัดเลือกจำนวน 5-10 คนต่อกลุ่ม (ริชาร์ด ครูเกอร์, Richard A. Krueger, 2002, p. 1) ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนา จำนวน 8 คน โดยกำหนดคุณสมบัติที่เป็นเกณฑ์สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง หรือนักวิชาการ จากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ
2. เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ หรือ
3. เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในด้านการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร งานวิจัย บทความ ตำรา เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารหรือนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ
2. เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย หรือ
3. เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในด้านการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร งานวิจัย บทความ ตำรา เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาการบริหารและการจัดการการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ
2. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรือ หรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย หรือ

3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรแฝง ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน
การอาชีวศึกษา ประกอบด้วย

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2. ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์
- 2) การสร้างบารมี
- 3) การเน้นการปฏิบัติ
- 4) การสร้างความเชื่อมั่น
- 5) การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายของอุดมการณ์
- 6) การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม
- 7) การใช้หลักเหตุผล
- 8) การเน้นที่การอยู่รอด
- 9) การใช้ประสบการณ์
- 10) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ
- 11) การเน้นการพัฒนา
- 12) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 13) การเป็นพี่เลี้ยง

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับ
พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ
ผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความ

พยายามที่คาดหวัง ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้และปฏิบัติตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงานประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง และแสดงถึงอิทธิพลให้ผู้ตามเห็นถึงพลังในการสร้างวิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ การนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย การตัดสินใจและแสดงความจริงใจกับผู้อื่น และผู้นำต้องคำนึงถึงการสร้างบารมีโดยสร้างจากความจริงใจและนำความเชื่อมั่นในคุณค่าและเป็นแรงผลักดันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเกิดการยอมรับนับถือและศรัทธาในตัวผู้นำเมื่อผู้ตามเกิดการรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น โดยปกติแล้วพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ดีมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและถูกต้อง

(1) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง เน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ พูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องในองค์กร แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและค่านิยม สามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้องค์กร สามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน ทบทวนสถานการณ์ในอดีตเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง ศึกษาและรับรู้แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง สถาบัน องค์กรหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องหรือเป็นคู่แข่ง ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(2) การสร้างบารมี หมายถึง ทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง วางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น

พิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้โดยนำความรู้หลักการมาใช้ แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตัวเอง แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่างแท้จริง พูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้ แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน และเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงานประกอบด้วย การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม โดยที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจกระตือรือร้นยึดมั่นแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมายและผลงานขององค์กร

(1) การเน้นการปฏิบัติ หมายถึง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ และสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

(2) การสร้างความเชื่อมั่น หมายถึง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

(3) การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ หมายถึง สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และค่านิยม สร้างความเชื่อมั่นใน วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน มองปัญหาในแง่ดี / เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(4) การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม หมายถึง สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ ใช้น้ำเสียงหรือ

ท่าที่ที่อบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานนอกเวลา ให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและสนับสนุนให้หาวิธีการใหม่ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร โดยผู้ตามตอบรับการสนับสนุนจากผู้นำด้วยการคิดเชิงจินตนาการอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็น ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้อะเอียดและความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาและร่วมมือร่วมใจของทุกคนในการแก้ปัญหา

(1) การใช้หลักเหตุผล หมายถึง ให้ความสำคัญกับเรื่องกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน

(2) การเน้นที่การอยู่รอด หมายถึง ให้ความสำคัญกับความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงาน ใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ เชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย และแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา

(3) การใช้ประสบการณ์ หมายถึง แก้ไขปัญหาเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม หาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต และวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ

(4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ หมายถึง ให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ หาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการ

ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ และนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษามาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (individualized orientation) และ การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) โดยผู้นำจะต้องให้ความสำคัญผู้ตามในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้กระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลงแต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ ผู้นำควรจัดหาโอกาสที่จะเรียนรู้ฝึกฝนให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการพัฒนางาน ผู้นำอาจแสดงบทบาทครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น

(1) การเน้นการพัฒนา หมายถึง ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน ประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต พัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น

(2) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ ติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แจกข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้การดูแลช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี ใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

(3) การเป็นพี่เลี้ยง หมายถึง ให้เวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อมระหว่างครู นักศึกษา และผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน

2. **รูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบหรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อธิบายถึงเหตุการณ์หรือสื่อความไปยังบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความนึกคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ

3. **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา** หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างหรือองค์ประกอบทางความคิดที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบเพื่อแสดงถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

4. **ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

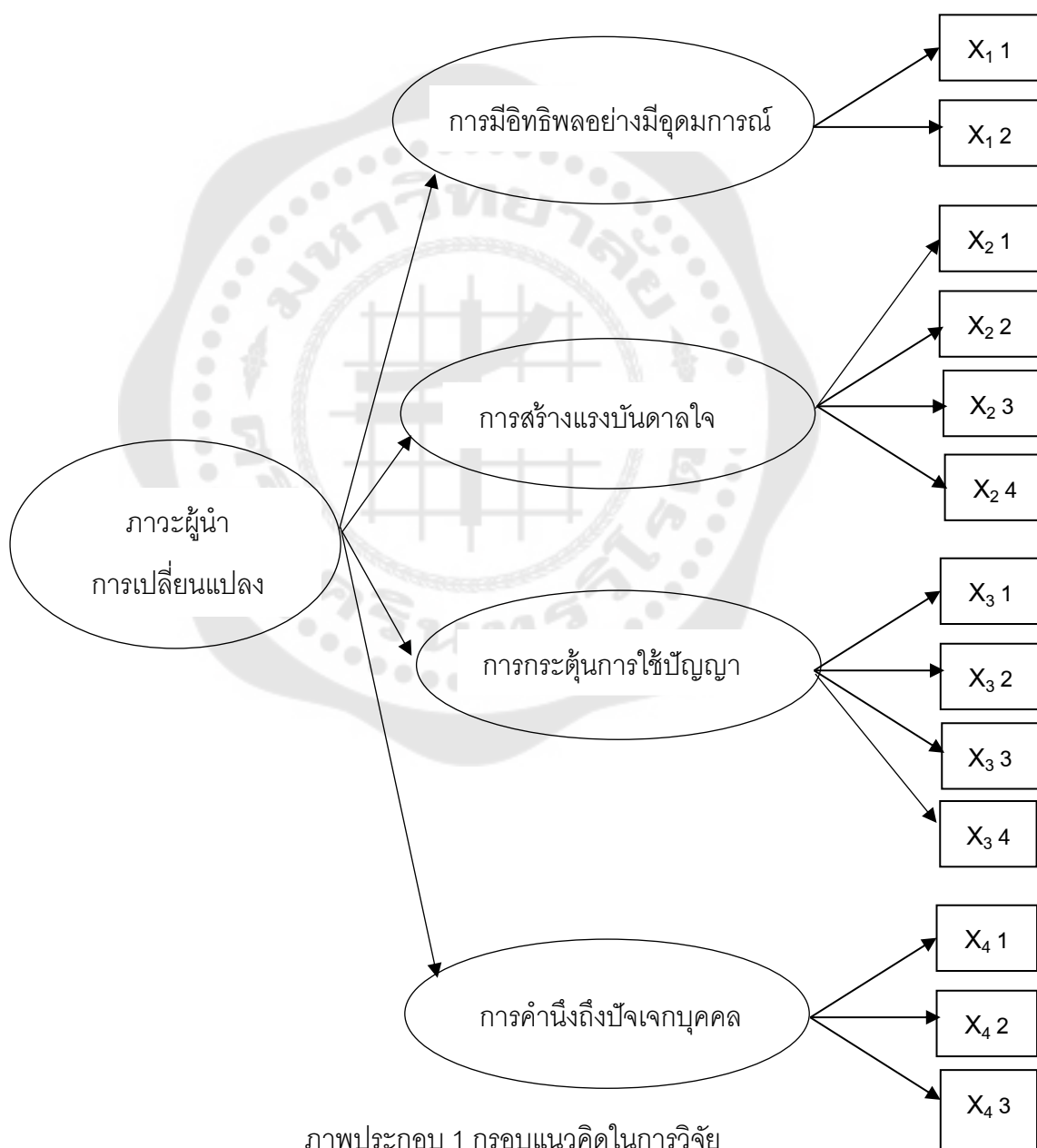
5. **สถาบันการอาชีวศึกษา** หมายถึง สถาบันการอาชีวศึกษาที่เกิดจากการรวมตัวของสถานศึกษาต่างๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง จำนวน 161 สถานศึกษา และสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง จำนวน 41 สถานศึกษา รวมทั้งหมดจำนวน 23 แห่ง 202 สถานศึกษา โดยอาศัยอำนาจแห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ระบุว่าสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมเข้าไว้ในสถาบัน การจัดตั้งคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเข้าด้วยกันในสถาบันอาชีวศึกษา สามารถทำได้ โดยคำนึงถึงความร่วมมือที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรร่วมกันทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีของแบส (Bass) เป็นหลัก อีกทั้งยังมีการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับการวิจัยครั้งนี้ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ในรูป

โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นแบบมีตัวแปรแฝง ในลักษณะของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ซึ่งเป็นการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยรวม กับ ตัวแปรที่สังเกตได้ ในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังภาพประกอบที่ 1



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.การบริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

1.1 ความเป็นมาของสถาบันการอาชีวศึกษา

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษากับหน้าที่ในการบริหารงานของสถานศึกษา

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 ความเป็นมาและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio

2.6 โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of full Range of Leadership)

2.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner

2.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy and Devanna

2.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nanus

2.10 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood, Jantzi and

Fernandez

2.11 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Cook, Hunsaker and Coffey

2.12 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Dessler

2.13 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel

2.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้

สถาบันการอาชีวศึกษา

2.15 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ

- 3.2 ประเภทของรูปแบบ
- 3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
- 3.4 การสร้างรูปแบบ
- 3.5 การประเมินรูปแบบ
- 3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

1. การบริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

การบริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ความเป็นมาของสถาบันการอาชีวศึกษา

ปี พ.ศ. 2555-2556 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศกฎกระทรวง ให้สถาบันการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษารวมกัน เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง ผลิตบุคลากรสายอาชีพที่เชี่ยวชาญ ชำนาญงาน เข้าสู่ตลาดแรงงาน โดยรองรับการศึกษาชั้นสูง ระดับปริญญาตรี สถาบันการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 (2551, น. 2-7) กำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษารวมตัวเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 13 และมาตรา 14 จำแนกเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง จำนวน 161 สถานศึกษา และสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง จำนวน 41 สถานศึกษา รวมจำนวน 202 สถานศึกษา ดังนี้

สถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง จำนวน 161 สถานศึกษา จำแนกเป็นภาคได้ดังนี้

ภาคกลาง ประกอบด้วย สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1-5 มี 43 สถานศึกษา

- 1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1 มี 10 สถานศึกษา
- 2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2 มี 7 สถานศึกษา
- 3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3 มี 10 สถานศึกษา
- 4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4 มี 9 สถานศึกษา
- 5) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5 มี 7 สถานศึกษา

ภาคใต้ ประกอบด้วย สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1-3 มี 26 สถานศึกษา

- 1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 มี 11 สถานศึกษา
- 2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 มี 7 สถานศึกษา
- 3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3 มี 9 สถานศึกษา

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1-5 มี 39 สถานศึกษา

- 1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 มี 10 สถานศึกษา
- 2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 มี 4 สถานศึกษา
- 3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 มี 9 สถานศึกษา
- 4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 มี 7 สถานศึกษา
- 5) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 มี 9 สถานศึกษา

ภาคเหนือ ประกอบด้วย สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1-4 มี 30 สถานศึกษา

- 1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1 มี 7 สถานศึกษา
- 2) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2 มี 9 สถานศึกษา
- 3) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3 มี 8 สถานศึกษา
- 4) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 มี 6 สถานศึกษา

ภาคตะวันออกและกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย มี 22 สถานศึกษา

- 1) สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก มี 9 สถานศึกษา
- 2) สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มี 13 สถานศึกษา

สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง จำนวน 41 สถานศึกษา จำแนกเป็นภาคได้ดังนี้

- 1) สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคกลาง มี 10 สถานศึกษา
- 2) สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคใต้ มี 12 สถานศึกษา

3) สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 10
สถานศึกษา

4) สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคเหนือ มี 9 สถานศึกษา

หลักการที่สำคัญในการจัดการอาชีวศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีรายละเอียด
ดังต่อไปนี้

1. เพื่อความเป็นเลิศในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพโดยมี
กระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคน
2. เพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศให้
ได้ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อการกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติเพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาและการ
ฝึกอบรมวิชาชีพในทุกระดับมีคุณภาพและประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชนโดยเฉพาะ
นักเรียนและนักศึกษา
4. เพื่อตอบสนองความต้องการการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพ ระดับ
ฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษา
วิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
5. เพื่อการประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรและ
เทคโนโลยีขั้นสูงจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชนในการพัฒนาศักยภาพของ
การจัดการอาชีวศึกษา
6. เพื่อการประกันคุณภาพและการกำกับมาตรฐานตามมาตรฐานวิชาชีพในระดับ
สากล

การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาสามารถจัดได้ในหลายรูปแบบรวมกันก็ได้ทั้งนี้สถานศึกษา
อาชีวศึกษาหรือสถาบันนั้นต้องมุ่งเน้นการจัดการศึกษาระบบทวิภาคีเป็นสำคัญ ในระดับ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสาย
ปฏิบัติการ โดยให้คำนึงถึง

1. การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติโดยมีการ
กระจายอำนาจ จากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาอาชีวศึกษาและสถาบัน
2. การศึกษาในด้านวิชาชีพสำหรับประชาชนวัยเรียนและวัยทำงานตามความถนัด
และความสนใจอย่างทั่วถึงและต่อเนื่องจนถึงระดับปริญญาตรี

3. การมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และสถานประกอบการในการกำหนดนโยบายการผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการอาชีวศึกษา

4. การศึกษาที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย และมีระบบเทียบโอนผลการเรียนและระบบ เทียบประสบการณ์การทำงานของบุคคลเพื่อเข้ารับการศึกษและการฝึกอบรมวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

5. การมีระบบจูงใจให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

6. การระดมทรัพยากรทั้งจากภาครัฐและเอกชนในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรม วิชาชีพ โดยคำนึงถึงการประสานประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

7. การมีระบบการพัฒนาครูและคณาจารย์ของการอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษากับหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานของสถานศึกษา

1.2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (2542, น. 3) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

1.2.2 หน้าที่ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2552, น. 2-25) ได้ระบุหน้าที่การบริหารงานของสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าให้สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษา ฝึกอบรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยให้สถานศึกษาดำเนินการดังต่อไปนี้

1.จัดการศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระ เพื่อดำรงชีวิตตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม ท้องถิ่น วัฒนธรรมเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง ตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา

2. จัดการศึกษาโดยการประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาที่อยู่ภายในจังหวัดนั้น ทั้งในด้านการจัดการวิชาการ การใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน

3. จัดการศึกษาโดยการระดมทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สิน และบุคลากรทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น รวมทั้งความร่วมมือในการจัดกิจกรรมและการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา

4. การจัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพเป็นพลเมืองดีของสังคม มีความสามารถในการคิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเอง

5. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น

6. วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

7. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬา พละนาฏย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ การรับงานการค้า และการรับจัดทำรับบริการ รับจ้างผลิตเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

1.2.3 หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้แก่ บุคคลที่มีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการวิทยาลัย และรองผู้อำนวยการวิทยาลัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้อำนวยการวิทยาลัย เป็นผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบบังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผน การปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติดังนี้คือ

(1) บังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

(2) วางแผนการพัฒนาศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา

(3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล

(4) ส่งเสริมและจัดการศึกษา ฝึกอบรมให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย

(5) จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา

(6) บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน

(7) วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และร้องทุกข์

(8) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินผลปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(9) ส่งเสริมสนับสนุนบุคคลในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(10) ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชน

(11) จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

(12) จัดระบบช่วยเหลือผู้เรียน

(13) เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับ ตามที่ได้รับมอบหมาย

(14) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย

2. รองผู้อำนวยการวิทยาลัย มีหน้าที่และความรับผิดชอบรองจากผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัย โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม การกำกับดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไปและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติรองจากผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัย โดยช่วยปฏิบัติราชการในเรื่องต่อไปนี้คือ

- (1) บริหารกิจการสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- (2) วางแผนการพัฒนาศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา
- (3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล
- (4) ส่งเสริมและจัดการศึกษาฝึกอบรมให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
- (5) จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
- (6) บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน
- (7) วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ
- (8) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ประเมินผลปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (9) ส่งเสริมสนับสนุนบุคคลในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- (10) ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชน
- (11) จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา
- (12) จัดระบบช่วยเหลือผู้เรียน
- (13) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นกลุ่มสถาบัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เปิดทำการสอนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และปริญญาตรี (ทล.บ.) เพื่อความเป็นเลิศในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ มีกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีขั้นสูงจากภาคส่วนต่างๆ ภายใต้การบริหารจัด

การศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบบังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำเสนอเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

เบิร์น (J.M Burns, 1978, p. 7) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เขาเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

เดวิส (Davis, 1982, p. 124) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามเป้าหมายขององค์กรได้

แบส (Bass, B.M, 1985, p. 545) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนดมีเจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูงกว่า

เฟดเลอร์ (F. E. Fiedler, & Garcia, J. E., 1987, p. 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติงานของผู้นำ ประสานควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย

เซอร์จิโอเวนนิและมัวร์ (Sergiovanni T.J. and Moore J.H, 1989, p. 213) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจ ของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำ

ยูคัล (Yukl, 1989, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม ยูคัล (Yukl, 2002, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรม

ต่างๆ ในองค์การโดยที่ผู้นำได้แสดงความรู้ในด้านต่างๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นผู้นำบุคคลที่รับอิทธิพลก็กลายเป็นผู้ตาม และยูคัล (Yukl, 2006a, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของบุคคลที่สามารถสั่งการ ชี้นำ จูงใจ หรือใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ

เฮาส์และโฮเวล (House R. J. and Howell J.M, 1992, pp. 81-108) กล่าวว่าผู้นำต้องมีความสามารถในการริเริ่มการทำงานหรือวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง จึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกมาเพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เฮอร์เช และบลานชาร์ด (Hersey P. and Blanchard K. H, 1993, p. 178) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

ด้าฟท์ (L. Daft, 1999, p. 5) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

ฟูลแลน (Fullan Michael, 2000, p. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการไล่ล่าตามจุดมุ่งหมายที่ผู้นำสร้างขึ้นและแบ่งปันให้ผู้ตามได้

รูนาก จาฮาน (Rounaq Jahan, 2007, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม จูงใจสมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากภายนอกองค์การในการทำความเข้าใจ ภาวะผู้นำจึงต้องคำนึงถึงสมาชิกด้วย องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ การแนะนำ (guide) การชี้นำ (direct) การมีอิทธิพลเหนือ (influence) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การมีพลังอำนาจ (power) หรือการมีอำนาจหน้าที่ (authority) แต่เป็นการมีวิสัยทัศน์ (vision) และมีเป้าหมาย (sense of purpose) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่สามารถแนะนำ ชี้นำ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมาสู่องค์การซึ่งไม่เพียงโลกภายนอกแต่เป็นกระบวนการภายในด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลกระตุ้นโน้มน้าวจิตใจต่อการตัดสินใจของคนหรือกลุ่มคนต่อพฤติกรรมการทำงานที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำโดยสมัครใจเต็มใจไม่จำเป็นต้องสั่งการจะยินยอมปฏิบัติตามภารกิจตามเป้าหมายของกลุ่มเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีชื่อเรียกโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้ความหมายหรือคำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบว่า มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

เบิร์น (J.M. Burns, 1978, p. 20) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการและให้ได้รับการตอบสนองของความต้องการที่สูงขึ้นและหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม

แบส (Bass, B.M, 1985, p. 14).กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีมงานองค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น และแบส .(B.M. Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่การแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เลิทวูด , เจนทีซี และสเตียนแบค (Leithwood Kenneth. Jantzi Doris and Rosanne Steinbach, 1999, p. 37) และ เลิทวูดและเจนทีซี (Leithwood & Jantzi, 2009, pp.

37-52) นิยามความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกัน (common purpose) ของกลุ่มมากกว่าความต้องการของปัจเจกบุคคล

แบสและอโวลิโอ (Bass B. & Avolio B, 1994, p. 2) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำมีการท้าทาย ความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น และได้เสนอกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ที่เรียกว่า “Four’s” คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

มุชินสกี (Mushinsky, 1997, p. 373) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของสมาชิกในองค์กร และเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในแต่ละหน่วยงานขององค์กร

ลูเนเบิร์กและอนสไตน์ (Lunenburg & Onstein, 2000, pp. 150-151) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

เซอร์จิโอ เวนนิ (Sergiovanni, 2001, p. 224) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ผลิตจินตทัศน์ ค่านิยมที่กว้างขวาง ซึ่งประกอบด้วย ความยุติธรรม ความเป็นเลิศ ประชาธิปไตยและการเท่าเทียมกัน ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้

กัลพินและเฮิร์นดอน (Galpin Timothy J. and Herndon Mark, 2007, p. 83) เสนอภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุมเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์กร

นอกจากนี้ ในทัศนคติของนักวิชาการไทยได้มีผู้ให้ความหมายไว้ เช่น

สุชาติ รังสินันท์ (2550, น. 114) ให้ความหมายว่า หมายถึง ภาวะที่บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, น. 39) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจ ต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้นด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม และ 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย

- 1) การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)
- 2) การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)
- 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration)
- 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
- 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรับรู้และปฏิบัติตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ส่งผลต่อการพัฒนาไปสู่ประโยชน์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อ

ผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2.3 ความเป็นมาและวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ยูกัลและฟลีท (Yukl and Fleet, 1992, pp. 175-176) กล่าวว่าการศึกษาการวิวัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่งในทศวรรษที่ 1920 Max Weber ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ทำให้นักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์สนใจที่จะศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆ และผู้บริหารองค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกายอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ซึ่งมูชินสกี (Muchinsky, 1997, pp. 374-375) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบมีบารมี คือ ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้ที่มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง ต่อมา House แปลงรายการคุณลักษณะที่เป็นความสามารถพิเศษของ Max Weber เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และแสดงให้เห็นว่ามาตรดังกล่าวสามารถทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership performance) ได้ และได้เสนอทฤษฎีที่ว่าผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำและการยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ผลงานของ House ผสมกับหนังสือของ Burn ทำให้เกิดความสนใจในภาวะผู้นำบารมี ซึ่งปัจจุบันบารมีแนวใหม่หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire หรือ MLQ) ของเบสและอวอลิโอในปี ค.ศ.1991 (B.M. Bass, 1999, pp. 9-32); (Bass B. & Avolio B, 1994, pp. 2-6) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่ององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีบูรณาภาพ (integrity) การทำให้เชื่อ (conviction) ความผูกพัน (commitment) วิสัยทัศน์ (vision) การมองโลกในแง่ดี (optimism) การเปิดเผยสู่แนวคิดใหม่ (openness to new ideas) และการตระหนักและให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา (consideration of and for subordinates)

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบเชิงคุณธรรม และมีวิธีการที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. มีข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสนับสนุน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความฉลาดทางอารมณ์สัมพันธ์กับบุคลิกภาพอย่างชัดเจน

แบส (Bass, B.M, 1985, p. 4) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเขาได้เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเขาได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการใช้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเทียม

แบส (Bernard M. Bass. 1999, p. 32) กล่าวถึงสำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าท์ (House) คอนเจอร์ (Conger) และเคนนูโก (Kanungo) ให้ความหมายของการสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ แบส

(Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่เกิดขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และ แบลส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมายรวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วยคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบลส (Bass)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีการศึกษาผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำโดยมีเบิร์น และแบลสเป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจเสริมสร้างพลังจูงใจเป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำปัจจุบันองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีนักวิจัยและนักการศึกษาหลายท่านกำหนดเป็นทฤษฎีได้ดังนี้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีเบิร์น (Burns) และแบลส (Bass) ซึ่งเป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสรุปไว้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจเสริมสร้างพลังจูงใจเป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งในปัจจุบันนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นได้มีนักการศึกษาจำนวนหลายท่านนำไปพัฒนาและกำหนดเป็นทฤษฎี

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

เบิร์น (J.M Burns, 1978, pp. 19-20) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำ แบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาคุณธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำ และผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ยูกัลและฟลีท (Yukl and Fleet, 1992, p. 178) ยังได้อธิบายอีกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบิร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ซึ่ง เบิร์น (Burns) ได้วางรากฐานทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นการพัฒนาคุณธรรมของโคเลเบิร์ก (Kohlberg) และทฤษฎีภาวะผู้นำและอำนาจของ เว็บบอร์ (Weber) โดยเขาได้ศึกษาแนวคิดของ เว็บบอร์

(Weber) ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นเป้าหมาย (end) ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเน้นวิธีการเจรจาแลกเปลี่ยน และเขาให้เหตุผลว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ยึดกฎระเบียบ คุณลักษณะ (traits) และไม่ได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำ เขาทำการศึกษาบริบทด้านประวัติศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เพื่อพัฒนาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง เขาชอบผู้นำคุณธรรม (moral leaders) ที่ปราศจากความตั้งใจที่จะไปสู่อำนาจ (will to power) โดยเขาเห็นว่าผู้นำคุณธรรมที่มีเป้าหมายสูงขึ้นเท่านั้นที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ในทฤษฎีของเขาผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม ให้สูงขึ้น โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม ก้าวหน้าขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” (Everyday selves) “ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) และมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns) เป็นการทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio

จากทฤษฎีของ เบิร์น (Burns) ต่อมา เบส (Bass, B.M, 1985, p. 22) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) เบส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง ตอนแรกเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมี ได้รับการ

นิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำเขาเห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 องค์ประกอบ ที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบิร์น (Burns) โดยไม่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio. 1994, pp. 2-6) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความตกใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ โมลีย์ (Mosley, 1996, p. 397) ยังได้กล่าวว่าในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ในปี ค.ศ.1985 ได้เสนอ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา

ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน

แบส (B.M. Bass, 1999, p. 9) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคมองค์การและผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

อย่างไรก็ตาม แบส (Bass) กล่าวว่าความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างภาวะผู้นำทั้งสองแบบสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ ภายใต้โครงการที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิด เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดจากวิกฤตการณ์เป็น ลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัลภายนอก	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์

ตาราง 1 (ต่อ)

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการ แบบวางแผน	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และ ครู มีการกระจายอำนาจให้แก่ ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าใจถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่าง ของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความ ต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อ องค์การมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Mosley, D.C. (1996). *Management Concept and Practices*. New York: Harper-Collins.

เบสและอวอลิโอ และเบส (Bass & Avolio. 1994, pp. 132-135, Bass. 1999, pp. 6) กล่าวว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) แตกต่างจากรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) มีลักษณะสำคัญๆ 3 ประการ ได้แก่

1. รูปแบบของเบส (Bass) ขยายกรอบความต้องการจำเป็นและความต้องการ
2. รูปแบบของเบส (Bass) เน้นการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตเห็นได้ของผู้ตามและ
แย้งว่าพฤติกรรมแบบเดียวกันของผู้นำสามารถทำให้เกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
หรือมีค่าสำหรับผู้ตาม
3. ผู้นำจะสร้างแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดของ แบลและอโวลีโอ แสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแบบวิถีการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 การแสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแบบวิถีการเปลี่ยนแปลง

แบบวิถีการเปลี่ยนแปลง (Transformation Style)	พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)
1. พฤติกรรมเชิงอุดมการณ์ (Idealized Behavior): อุดมคติของบุคคล	1. การพูดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อที่สำคัญมากที่สุดของตนเอง 2. การระบุความสำคัญของการมีความรู้สึกที่แรงกล้าเกี่ยวกับเป้าประสงค์ 3. การพิจารณาผลการตัดสินใจในเชิงคุณธรรม จริยธรรม 4. ผู้สนับสนุนทำให้ความเป็นไปได้ใหม่มาขึ้น 5. การพูดเกี่ยวกับความสำคัญของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) : การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น	1. การพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับอนาคต 2. การพูดความจริงเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ 3. การประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตที่จับใจอย่างชัดเจน 4. การแสดงความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายจะสัมฤทธิ์ผล 5. การกำหนดภาพอนาคตที่น่าตื่นเต้นของสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณา 6. การให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นข้อโต้แย้งกัน
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับคำถามอีกครั้งหนึ่งหากเหมาะสม 2. การแสวงหามุมมองที่แตกต่างเมื่อมีการแก้ปัญหา 3. การทำให้ผู้อื่นมองปัญหาจากแง่มุมที่แตกต่างหลากหลาย 4. การเสนอแนะวิถีทางใหม่ในการมองวิธีที่จำทำให้งานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสมบูรณ์ 5. การส่งเสริมการคิดแบบใหม่ในการเผชิญกับปัญหาสืบเนื่อง 6. การส่งเสริมการคิดใหม่เพื่อให้ได้แนวคิดที่ไม่เคยกล่าวถึงมาก่อน

ตาราง 2 (ต่อ)

แบบวิถีการเปลี่ยนแปลง (Transformation Style)	พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)
4. การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration): การสอนแนะและการพัฒนา	1. การใช้เวลาในการสอนและสอนแนะ 2. การปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นรายบุคคลมากกว่าเพียงในฐานะสมาชิกของกลุ่ม 3. การพิจารณาแต่ละบุคคลซึ่งมีความต้องการจำเป็นความสามารถและความคาดหวังแตกต่างกัน 4. การช่วยผู้อื่นให้พัฒนาจุดแข็งของตนเอง 5. การฟังความสนใจของผู้อื่นอย่างตั้งใจ 6. การส่งเสริมการพัฒนาตนเอง
5. คุณลักษณะเชิงอุดมคติ (Idealized Attributes): การยอมรับนับถือ ความไว้วางใจและความซื่อสัตย์	1. การเติมเต็มความภาคภูมิใจให้ผู้อื่นในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น 2. การมองข้ามความสนใจของตนเองเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม 3. การปฏิบัติเพื่อสร้างการยอมรับนับถือของผู้อื่น 4. การแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับอำนาจและสมรรถนะ 5. การเสียสละประโยชน์ส่วนบุคคลเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น 6. การทำให้ผู้อื่นแน่ใจว่าปัญหาอุปสรรคจะได้รับการเอาชนะ

ที่มา: Bass, B. & Avolio, B. (1994). Improving organization effectiveness through transformation leadership. Thousand Oaks: SAGE.

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่านอกจากการสร้างบารมี มีอีก 3 องค์ประกอบ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมี จะเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์

การบรรลุผลการแข่งขัน ความเจริญรุ่งเรือง ของสังคมองค์กร นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

2.6 โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership)

เบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบปี ค.ศ. 1991 โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอปี ค.ศ. 1985 ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4 I” (four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ซึ่งจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดการภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ

ความจริงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัย วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษา อิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะ ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะ แสดงความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วย ให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับ ปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมี การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่ สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ ตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับปัญหา ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มี การจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มี การให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดง ความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิด ของตนผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข แม้บางปัญหา จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความ

ร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อมั่นและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Adviser) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ความประพฤติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำก่ำใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยเน้นผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขาถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการและเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำ ช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำ จะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำ จูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่า

ความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือใช้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐานการบริหารแบบวางเฉย แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership :LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ที่กล่าวมาเบื้องต้น แบลและอโวลีโอ ได้สรุปเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำ ทั้ง 5 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4 I's) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก(MBE-A) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

1. แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) มีการเสริมแรงทางบวก มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมาย

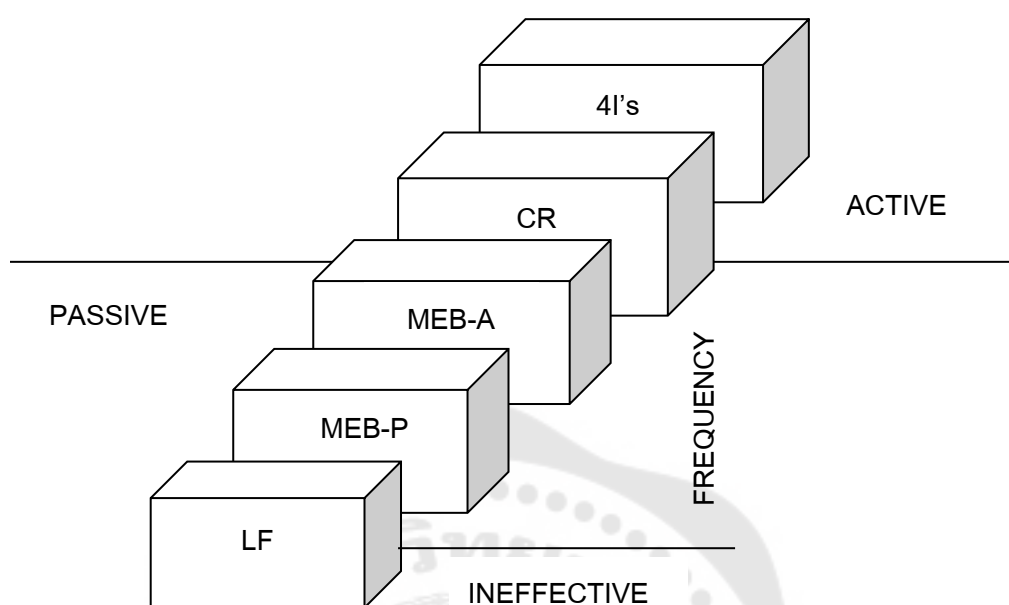
2. การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม

4. ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข

5. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือผู้นำที่มักจะหลีกเลี่ยง เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำทุกคนจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับสำหรับรูปแบบโครงสร้าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุดแสดงใน ภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

ที่มา: Bass, B. & Avolio, B. (1994). Improving organization effectiveness through transformation leadership. Thousand Oaks: SAGE.

จากภาพแสดงให้เห็นมิติที่ 3 ขอบโครงร่างแทนความถี่ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำในมิติของการกระทำ คือกระตุ้นหรือรื้อฟื้นหรือไม่กระตุ้นหรือรื้อฟื้น ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย(LF) ไม่บ่อยนักและเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก(CR) ในลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ของเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอแนวคิดและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำ ทั้ง 5 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำออกมากที่สุด

2.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007, pp. 15-16) เชื่อว่า ผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือ แก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามได้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงเฟ้นหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่นมิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในการทำเช่นนี้ ผู้นำ จะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงาน และแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้าน ได้แก่ กล้าท้าทายต่อกระบวนการ สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น เป็นต้นแบบนำทาง และ กระตุ้นหัวใจ บำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.8 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy and Devanna

ทิจี และดีวานนา (Tichy N.M.& Devanna M. A, 1990, pp. 17-32) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัท 12 แห่งในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำเหล่านี้มีกระบวนการทำงาน 3 ระยะระยะแรกเริ่มต้นที่ผู้นำผู้นำต้องให้การยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Need for Change) ระยะที่สอง คือการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision) และระยะที่สาม คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Institutionalizing the Change) โดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เป็นผู้ที่คิดสร้างสรรค์ปรับปรุงและพัฒนา

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Outspokenness) เป็นผู้นำที่กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ กล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบกับความเจ็บปวด กล้าเปิดเผยในสิ่งที่เป็นความจริงกับผู้อื่นแม้ว่าบุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Believe in People) เป็นผู้นำที่สนใจความต้องการของผู้อื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ โดยเชื่อว่าคนอื่นมีความสามารถ

4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value - Driven) เป็นผู้นำที่ชี้ให้เห็นค่าของเป้าหมาย เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learner) ผู้นำแบบนี้จะนำความล้มเหลวมาเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complex, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการเผชิญและแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

7. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำแบบนี้ มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวังความฝันมาเป็นความจริง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง กล่าวพูด กล่าวทำ มีความเชื่อมั่นในบุคคล เชื่อมั่นในคุณค่าเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล

2.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis and Nanus

เบนนิสและน่านัส (Bennis and Nanus, 1985, p. 25) ได้ใช้เวลา 5 ปีในการศึกษาวิจัยผู้นำจำนวน 90 คน โดย 60 คน จากองค์กรธุรกิจ และ 30 คน องค์กรของรัฐ การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีรูปแบบประมาณ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบด้วยการสัมภาษณ์จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อย และการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในอาชีพของพวกเขา สิ่งที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาการจัดการหรือแบบการจัดการ ได้พบว่ามีแตกต่างกันมากระหว่างผู้นำและมีจำนวนน้อยมากที่จะแสดงชัดเจนให้เห็นว่าเป็นผู้นำแบบความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดา ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่าจะอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็น เพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถพาองค์กรอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิก ให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้นำจะต้องสนใจว่าจะอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าจะอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กรซึ่งที่กล่าวมานี้ถือเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นสากลสำหรับผู้นำไม่ว่าผู้นำจะนั้นจะเป็นไวยาการ (Conductor) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) และผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้งานของเขามีความหมายต่อองค์กร และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของ

ตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แจงทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดี และสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่ายและมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิภาพต้องเหมาะกับองค์กร ถูกกับเวลา และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ ด้วยการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศิต หรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนชักชวนที่จับใจ คำอุปมาอุปไมย คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน ให้เป็นชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ทั้งด้านการตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยม วัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันร่วมกัน ควรจะเกิดขึ้นในผู้นำระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารระดับต่างๆ ก็ควรได้มีส่วนร่วมรับรู้และร่วมด้วยกัน แต่อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบและผูกพัน ต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับความยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำรวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรม การทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำ จะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงาน และแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) สิ่งสำคัญที่พบโดย เบนนิส และนาอิส ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและองค์กรผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำ ต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคคลภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลจากเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้ในการทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนา ในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนไป

สรุปได้ว่า การดำเนินการเพื่อให้สามารถพาองค์กรอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) พัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคต 2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน ต่อวิสัยทัศน์ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรม การทำงานที่สม่ำเสมอ ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของพนักงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน และ 3) สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กร

2.10 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Leithwood, Jantzi and Fernandez

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลธวูด, แจนสซีและเฟอร์นันเดซ (Leithwood Jantzi and Fernandez 1994, pp. 77-98) ประกอบด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision)
2. มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (Group goal consensus)
3. การเป็นแบบอย่าง (Modeling)
4. การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Providing individual support)
5. การจัดเตรียมการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Providing intellectual stimulations)

6. การคาดหวังพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับสูง (High performance expectation)

7. การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (Contingent reward)

นอกจากนี้ จากงานวิจัยหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม เขาพบว่า มีองค์ประกอบ 6 ด้านของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (Building school vision and goals) 2) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) 3) การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized support) 4) การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing professional practices and values) 5) การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating high performance expectations) 6) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing structures to foster participation in school decisions) ต่อมาได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นอีก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 7) กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices) 8) ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support) 9) กำกับดูแลกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา (Monitoring school activities) และ 10) เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus)

2.11 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Cook, Hunsaker and Coffey

คุค, ฮันซาคเกอร์ และ คอฟเฟย์ (Cook Curtis W. Phillip Hunsaker & Robert E. Coffey, 1997, pp. 484-485) ได้แสดงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไว้ 3 ประการ ได้แก่

1.การสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งจะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์กรในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรารถนาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์กรและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กรที่เห็นธรรมชาติ

2.การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3.การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจมีการใช้การปฏิบัติใหม่ให้กระจายทั่วทั้งองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ คูด, ฮันซาเกอร์ และ คอฟเฟย์ (Cook, Hunsaker and Coffey) ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การระดมความผูกพัน และการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน

2.12 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Dessler

เดสเลอร์ (Dessler Gary, 1998, pp. 202-203) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ
2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง
3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและแนะนำทางแก่ผู้ตาม
4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือกระตุ้นจิตใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังใช้เชิงบวกแก่ผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เดสเลอร์ (Dessler) ประกอบด้วย จัดเตรียมวิสัยทัศน์ จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและแนะนำทางแก่ผู้ตาม และเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือกระตุ้นจิตใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังใช้เชิงบวกแก่ผู้ตาม

2.13 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel

ฮอยและมิสเกล (Hoy Wayne K. and Miskel Cecil, 2001, p. 414) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรเป็นผู้มีคุณสมบัติดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. ดลใจผู้ตามให้มุ่งค้ำถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตน
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม
5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang agent) ซึ่งในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

2.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัย ได้ทำการสังเคราะห์เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาตามแนวคิดของนักทฤษฎีและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

องค์ประกอบหลัก	กัลยาณิษฐ์ ปฐิพัทธ์ (2555)	สนมมา รัตนชัย (2558)	โกวิท วัฒนชัย (2557)	วชิราภรณ์ ศิริพัฒน์ (2557)	ปาริชาติ รัตนชัย (2560)	สมชาย ช่างเรือ (2560)	Burns (1978)	Boas (1985, 1989)	Boas & Avolio (1991, 1994)	Avolio, Boas & Jung (1999)	Boas & Fugio (2008)	Bernis & Natus (1985)	Troly & Devanah (1990)	Troly & Devanah (1986)	Barting et al. (2000)	Kouzes & Posner (2003)	Sergiovan (1989)	Lethwood et al. (1984)	Lethwood & Jantz (2009)	Lethwood & Steinback (1999)	Bryman (1982)	Bycio et al. (1995)	William, Steers & Tenborg (1985)	13
1. การมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม			✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล			✓					✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
3. การกระตุ้นทางปัญญา			✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
4. การสร้างแรงบันดาลใจ			✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18
5. การสร้างอารมณ์				✓																				1
6. การสร้างวิสัยทัศน์	✓		✓			✓																		3
7. ซินคการ	✓					✓																		2
8. ความยืดหยุ่น	✓					✓																		2
9. การแก้ปัญหา						✓																		1

จากองค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้นผู้วิจัยได้นำเอาแต่ละองค์ประกอบมาสังเคราะห์ได้ดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

เบส (Bass, 1985, p. 43) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษที่ทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเกิดการยอมรับนับถือ เชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาพวกเขาชนะอุปสรรคผู้นำสัญลักษณ์แห่งชัยชนะและความสำเร็จของผู้ตาม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ยังมีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามไปสู่ความสำเร็จตามพันธกิจได้ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์นั้นได้

เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 114) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดการภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

เฮ้าส์ (House, 1997 อ้างถึงใน Yukl, 1998, p.299) ได้อธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบารมีว่า เป็นผู้นำเชิงมั่นใจในตัวเองสูง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำด้วยความเต็มใจ ผู้นำเชิงบารมีจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

ร่วมกับผู้ตาม ให้ความหมายกับการทำงานของกลุ่มเพิ่มขึ้นและการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ถ่ายทอดความ คาดหวังในการทำงานที่สูงขึ้นแก่ผู้ตาม ตลอดจนทำให้ผู้ตามรู้จักลำดับความสำคัญของงาน กล่าวที่ จะแสดงความคิดเห็นและรู้จักยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความมั่นใจว่าตนเอง จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

อโวลีโอ แบสและ (Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I, 1999, p. 441-462) กล่าวถึงภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspiration Leadership) ว่าเป็นพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่แสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ผู้ตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับ นับถืออย่างสูงจากผู้ตามแต่ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่น ชมและศรัทธาแล้วก็ตามแต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตน ไปเป็นเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วย การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานของทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างความตระหนักแก่ผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเกิด ความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

บาร์ริงและคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000, pp. 157-161) กล่าวถึงการสร้างบารมีว่า เป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตาม เลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และ เชื่อว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นผู้มีคุณธรรมร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่ม

ฮอกเกอร์และโตรฟิโน (Hocker S.M. & Trofino J, 2003, pp. 208-213) กล่าวถึง การสร้างบารมีของผู้นำที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้โดย การทำให้เห็นเป็นแบบอย่างใน การสร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างการยอมรับของสมาชิกจากตัวอย่างผลสำเร็จของงานหรือการ

เปลี่ยนแปลงที่ปรากฏให้เห็นผลแล้วโดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญทั้งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคาดหวังในความรู้ความสามารถของทีมงาน ด้านการยึดมั่นในค่านิยมที่ดี และการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น การสร้างบารมี คือ การสร้างความคิด มีความสามารถพิเศษ สร้างพรสวรรค์ ให้มีในตัวเอง มีคุณลักษณะที่คนอื่นเห็นแล้วน่าเชื่อถือ ให้ความไว้วางใจ ซึ่งผู้นำจะต้องมีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามมีความจงรักภักดี มีความศรัทธา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้นำที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จ

คูเซสและโพสเนอร์ (Kouzes J. M. & Posner B. Z, 2003, p. 98) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยที่ผู้นำได้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในเรื่องค่านิยม ทักษะคติทางบวก มีมาตรฐานและหลักการในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีแนวคิดหรือค่านิยมร่วมตามแบบอย่างผู้นำ อันจะส่งผลดีต่องาน ผู้นำได้ปฏิบัติตามแนวคิด ค่านิยม หรือคำพูดที่กล่าวไว้ มีการตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและผู้ร่วมงานสม่ำเสมอว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือค่านิยมที่กำหนดร่วมกันหรือไม่ และสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเมื่อพบว่าการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อตกลง รวมถึงการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยสร้างความคาดหวังในผลสำเร็จของงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานรับรู้และตระหนักในคุณค่าและคาดหวังในผลสำเร็จของงาน ยกย่องชมเชย ให้รางวัล หรือร่วมฉลองความสำเร็จของผู้ร่วมงานหรือทีม ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจ เต็มใจทำงาน การสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในองค์การ และ คูเซสและโพสเนอร์ ได้เสนอคุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการมีบารมี (Charisma) ไว้ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความคิด มีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์นั้นประสบความสำเร็จ โดยพวกเขาได้อธิบายหลักในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ

1.1) การมองไปข้างหน้า (Foresight) โดยผู้นำต้องสามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ขององค์การ

1.2) การมองโลกอย่างครอบคลุม (World view) โดยผู้นำสามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน

1.3) การมองย้อนอดีต (Hind sight) โดยการทบทวนสถานการณ์ในอดีต เช่น ผลงานที่สำเร็จ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ รวมถึงข้อผิดพลาด เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

1.4) การรับรู้ข้อมูลอย่างลึกซึ้ง (Depth perception) ผู้นำต้องรู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง

1.5) ฐานการณ์ของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง (Peripheral vision) ผู้นำต้องศึกษาและรับรู้แนวโน้ม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันองค์การหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องหรือเป็นคู่แข่ง

1.6) การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) ผู้นำทำการทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2) การมีบารมี (Charisma) เป็นคุณสมบัติพิเศษของบุคคลที่ดึงดูดใจให้ผู้นับตามมีความกระตือรือร้น เกิดความเคารพนับถือ จงรักภักดีและไว้วางใจตนเองโดยอาศัยคุณลักษณะส่วนตัวและการแสดงออก

แบสและริกกีโอ (Bass & Riggio 2006, p. 6) กล่าวว่า เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่ โดยผู้นำจะต้องชื่นชม มีความเอาใจใส่ ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ตาม ผู้นำเป็นแบบอย่างเพื่อให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคนอื่น ผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นและสามารถตัดสินใจได้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามมีการยอมรับ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี ดังตาราง 4

ตาราง 4 สังเคราะห์องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	Bass (1985)	Bass & Avolio (1994)	House (1997 อ้างถึงใน Yukl, 1998)	Avolio, Bass & Jung (1999)	Barling et al. (2000)	Hocker & Trofino (2003)	Kouzes & Posner (2003)	Bass & Riggio (2006)
1. การสร้างวิสัยทัศน์	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓
2. การสร้างบารมี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงานประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง และแสดงถึงอิทธิพลให้ผู้ตามเห็นถึงพลังในการสร้างวิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ การนำองค์การไปสู่เป้าหมาย การตัดสินใจและแสดงความจริงใจกับผู้อื่น และผู้นำต้องคำนึงถึงการสร้างบารมีโดยสร้างจากความจริงใจและนำความเชื่อมั่นในคุณค่าและเป็นแรงผลักดันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเกิดการยอมรับนับถือและศรัทธาในตัวผู้นำเมื่อผู้ตามเกิดการรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น โดยปกติแล้วพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ดีมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามและถูกต้อง

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

แบส (Bass, B.M, 1985, pp. 68-71) อธิบายหลักในการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

(1) การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและเปิดโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้าง

บรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

(1.1) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

(1.2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

(1.3) การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

(1.4) สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

(1.5) ใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

(2) การสร้างความเชื่อมั่น (confidence building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานความเชื่อมั่นเป็นสิ่งยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นที่ทีมงานตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

(3) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ของอุดมการณ์ (inspiring belief in the cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง เบส กล่าวว่า การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อความสำเร็จเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงานตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพัน เกี่ยวข้อง จงรักภักดีและพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

(4) การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (making use of the Pygmalion effect or self-fuelling prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน และ บาร์เกอร์ (Barker. 1992: 160-166) อธิบายว่าการแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำและพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความคาดหวังหรือถูกคาดหวังจะทำงานไม่ได้ดี ได้อธิบายถึงการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ (Pygmalion Effect) ดังนี้

(4.1) พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยัน คำพูด

(4.2) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(4.3) การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

(4.4) การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้พฤติกรรมต่างๆ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง ในผู้นำและเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เพื่อที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา

เบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus, 1985, p. 21) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจโดยทำทุกอย่างมีความหมายและท้าทายผู้ตามและงานของผู้ตาม ผู้นำให้โอกาสผู้ตามร่วมสร้างอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ สร้างความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการบรรลุซึ่งสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและอุทิศตัวหรือความผูกพันกับเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วม แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่จูงใจคนรอบข้างโดยทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย ปลุกจิตวิ

ญาณทีม (Team spirit) กระตุ้น (Motivate) ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) และอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ ซึ่งในที่สุดผู้ตามก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์สำหรับตนเองได้

ในทำนองเดียวกัน เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1994, p. 145) และบาร์ริงและคณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000, pp. 157-161) กล่าวสอดคล้องกันว่า การที่ผู้นำจะประพटीในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สอดคล้องกับ ทิชี และ ดีวานนา (Tichy N.M. & Devanna M. A, 1990, pp. 17-32) ได้อธิบายจุดเริ่มต้นของการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบันโดยผู้นำได้กำหนดเป้าหมายใหม่ในอนาคตที่ดีกว่าเดิม สร้างการรับรู้และความตระหนักของสมาชิกในความจำเป็นและโอกาสที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการร่วมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อสื่อสารให้สมาชิกมองเห็นภาพที่ชัดเจนขององค์การในอนาคต และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติ และ เบส (Bass. B.M, 1985, p. 14) ที่กล่าวไว้ว่า ผู้นำพยายามสร้างเกิดความรู้สึกท้าทายในการทำงานของผู้ตาม โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย พยายามมองบรรยากาศในการทำงานในเชิงบวกในแนวทางเดียวกัน

คุก, ฮันซาเกอร์ และคอฟเฟย์ (Cook Curtis W. Phillip Hunsaker & Robert E. Coffey, 1997, pp. 484-485), ได้กล่าวถึงการระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผลผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง เช่นเดียวกับ เบสและริกโก (Bass B.M. and R.E. Riggio, 2006, p. 6) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติไปในทางการสร้างวิสัยทัศน์และแนะนำ การมอบโอกาสในการทำงานให้แก่ผู้ตาม การทำงานเป็นทีม กระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี

ฮอกเกอร์และโตรฟิโน (Hocker S.M. & Trofino J, 2003, pp. 208-213) คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007, pp. 15-16) เชื่อว่า ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน สร้างความท้าทายในการทำงานโดยการกระตุ้นจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ พร้อมทั้งยกระดับความต้องการด้านแรงจูงใจให้สูงขึ้น

นอกจากนี้ ฟูลแลน ไมเคิล (Fullan Michael, 2007, pp. 16-17) กล่าวว่าผู้นำต้องกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยผู้นำต้องสร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม ดังตาราง 5

ตาราง 5 สังเคราะห์องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)	Bass (1985)	Bennis & Nannus (1985)	Barker (1992)	Tichy and Devanna (1990)	Bass & Avolio (1994)	Bass (1995)	Cook, Hunsaker and Coffey (1997)	Barling et al. (2000)	Hocker & Trofino (2003)	Bass & Riggio (2006)	Kouzes and Posner (2007)	Micheal Fullan (2007)
1. การเน้นการปฏิบัติ (action orientation)	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓
2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence building)	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
3. การสร้างความเชื่อใน จุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (inspiring belief in the cause)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
4. การสร้างความคาดหวังใน ความสามารถของผู้ตาม (making use of the pygmalion effect or self fulfilling prophecy)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำงานประกอบด้วย การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม โดยที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้ง

มาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจกระตือรือร้นยึดมั่นแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมายและผลงานขององค์กร

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

แบส (Bass, B.M, 1985, pp. 43-45). ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้โดยการทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ซึ่งเป็นการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดมโนทัศน์เข้าใจและใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาและแนวทางแก้ไข แบส ได้ศึกษาและยืนยันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานต่อองค์การ ผลงานวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจากการศึกษาของ ฮาร์เวย์, รอยัล และเซาท์ (Harvey S. Royal M. and Stout D, 2003, pp. 245-255) ที่พบว่า องค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถพัฒนาได้โดยหลักสูตรการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการกระตุ้นปัญญา แบส (Bass, 1985: 10) ได้อธิบายวิธีการและหลักการกระตุ้นปัญญาวามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 วิธี ดังนี้ คือ

(1) การใช้หลักเหตุผล (rationally oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ

(2) การเน้นที่การอยู่รอด (existentially oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีมงาน ผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย

(3) การใช้ประสบการณ์ (empirically oriented) โดยผู้นำแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

(4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically oriented) โดยผู้นำเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิดและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

เช่นเดียวกับ เบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994, p. 2) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ

นอกจากนี้ ไบซิโอและคณะ (Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S, 1995, p. 5) วิลเลียม สเตียร์สและเทอร์บอร์ก (William Steer & Terborg, 1995, p. 87) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้สอดคล้องกัน คือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ภายใต้การใช้หลักของเหตุและผล การให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัย การอาศัยประสบการณ์ และการให้ความสำคัญกับการเจริญก้าวหน้า

เบสและริกโก (Bass B.M. and R.E. Riggio, 2006, p. 7) ให้ความหมายว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหน้าที่หรืองานของผู้ตาม ค้นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา มีการกำหนดทางใหม่จากเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติ สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2007, pp. 15-16) เชื่อว่า ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ดังตาราง 6

ตาราง 6 สังเคราะห์องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	Bass (1985)	Bass and Avolio (1994)	Bycio et al. (1995)	William, Steers & Terborg (1995)	S. Harvey, M. Royal and D. Stout. 2003	Bass & Riggio (2006)	Kouzes and Posner. (2007)
1. การใช้หลักเหตุผล (rationally oriented)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การเน้นที่การอยู่รอด (existentially oriented)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
3. การใช้ประสบการณ์ (empirically oriented)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically oriented)	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วยการใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ผู้นำจะสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและสนับสนุนให้หาวิธีการใหม่ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร โดยผู้ตามตอบรับการสนับสนุนจากผู้นำด้วยการคิดเชิงจินตนาการอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็น ผู้นำสามารถเพิ่มเติมความรู้และทักษะความสามารถให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาและร่วมมือร่วมใจของทุกคนในการแก้ปัญหาร่วมกัน

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

แบส (Bass, B.M, 1985, pp. 82-91).กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของลูกน้อง เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของลูกน้องโดยการมอบหมายให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้ความสนใจในความต้องการให้ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้องทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกันเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งเขาได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

(1) การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) โดยมีโดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตาม คือ

(1.1) การประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

(1.2) การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

(1.3) การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ

โดยพบว่าการได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงาน

(2) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized orientation)

โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

(2.1) ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง (Promoting

Familiarity and contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

(2.2) ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (informal versus formal communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในกลุ่มลากระดัดเดียวกันและใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(2.4) การตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (fulfilling the individual subordinate's desire for information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการ หรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่าการสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

(2.5) ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล (attention to Differences among subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคนยอมรับและให้การดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

(2.6) การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล (individual counseling) ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

(3) การเป็นพี่เลี้ยง (Monitoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่าหรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ซึ่งเน้นเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามและพัฒนาองค์การ และ เฮนอร์ (Haynor. 1994: 31) กล่าวว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอนการเรียนรู้ การดูแล (Caring) ประโยชน์ที่ผู้นำได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยง คือการเพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่สมรรถนะการผลิตที่สูงขึ้นและเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ยูคัลล์ (Yukl, 1989, p. 17) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลูกฝัง กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

แบส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994, p.2-6) ได้กล่าวว่า ผู้นำแสดงความสนใจ เอาใจใส่ดูแลผู้ตามผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สามารถค้นหาและยอมรับในความแตกต่างสถานภาพ ศักยภาพและความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน หาทางตอบสนองความต้องการเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า โดยการสอนงาน ให้คำปรึกษา สนับสนุน ช่วยเหลือส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความเหมาะสมของแต่ละคน

นอกจากนี้ แบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio. 1994, p. 11) ไปซิโอและคณะ (Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S, 1995, p. 82) แบส ((Bernard M. Bass, 1997, p. 7). “อวอลิโอ แบส และจุง (Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I, 1999, p. 31) และบาร์ลิงและคณะ (BarlingJ. Moutinho S. and Kelloway E.K, 2000, p. 32) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นทีปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร

แบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้าและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกัตถะบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน

นอกจากนี้ เบสและริกโก (Bass & Riggio. 2006, p. 34) ยังได้ให้ความหมายว่าการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะต้องพัฒนาผู้ตามให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นกว่าเดิมและเป็นผลสำเร็จโดยให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่สร้างขึ้นผ่านการฝึกฝนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ประกอบด้วย การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (individualized orientation) และ การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) ดังตาราง 7

ตาราง 7 สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration)	Bass (1985)	Yukl (1989)	Bass & Avolio (1994)	Haynor (1994)	Bycio et al. (1995)	Bass (1997)	Avolio, Bass & Jung (1999)	Barling et al.. (2000)	Bass & Riggio (2006)
1. การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การเน้นความแตกต่างระหว่าง บุคคล (individualized orientation)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (individualized orientation) และ การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) โดยผู้นำจะต้องให้ความสำคัญผู้ตามในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้กระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลงแต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ ผู้นำควรจัดหาโอกาสที่จะเรียนรู้ฝึกฝนให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการพัฒนางาน ผู้นำอาจแสดงบทบาทครูพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น

2.15 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากมายในหลายๆ ด้าน แต่ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับด้านที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์หรือเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือความพึงพอใจของผู้ตามในกลุ่มต่างๆ โดยศึกษาจากทั้งนักวิชาการของไทยและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555: บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และความมีอิทธิพลของแต่ละปัจจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 684 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วน และวิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิขสิทธิ์วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง มีผลการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดสามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน

3. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ดังนี้ $\chi^2=20.81$, $df=22$, $GFI=1.00$, $AGFI=0.98$, $CFI=1.00$, $SRMR=0.01$, $RMSEA=0.00$, $CN=1318.76$ และ $LSR=1.89$

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา พบว่าปัจจัยแรงจูงใจภายในมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.86 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม 0.44, 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 รองลงมาคือปัจจัยสภาพแวดล้อมแบบเปิดมีน้ำหนักอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.73 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม -0.20, 0.94 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยความรู้เชิงลึกมีน้ำหนักอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เท่ากับ 0.42 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งสามตัวร่วมกันอธิบาย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 68

วชิราภรณ์ ศิริพัฒนากร (2557, น. 150-156) ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนที่ส่งต่อการปฏิรูป การศึกษาในทศวรรษที่สองในเขตภาคเหนือตอนบน มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และระดับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน และ 2) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนที่ส่งต่อการปฏิรูป การศึกษาในทศวรรษที่สองในเขตภาคเหนือตอนบน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และรองผู้บริหารของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 140 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและรองผู้บริหารของวิทยาลัย เทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเอกชนในเขตภาคเหนือตอนบน ที่เลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 130 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตราส่วน ประเมินค่า 5 ระดับ ประกอบด้วยระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Multiple Regressions) โดยวิธี Stepwise Regression ผลการวิจัย พบว่า

1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สองโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และ 4.32 ตามลำดับ)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (X_1) และการสร้างบารมี (X_2) ส่งต่อการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ในเขตภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์ การถดถอยได้ ดังนี้ $Y_{tot} = 0.629 + 0.626 (X_1) + 0.263 (X_2)$

ไกรรัช เทตมี (2558, น. 73-88) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล โมเดล เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้น กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 400 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ สหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Models) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัย พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 301.99$, $df = 131$, $\chi^2 / df = 2.305$, $GFI = 0.983$, $AGFI = 0.945$, $RMR = 0.042$, $RMSEA = 0.044$) โมเดลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยการบริหารงานเชิงสถานการณ์ ความฉลาดทางอารมณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาชีวศึกษาได้ร้อยละ 50.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ การบริหารงานเชิงสถานการณ์ รองลงมาคือความฉลาดทางอารมณ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ

สัมนา ธรินิธย์ (2558, น. 650-663) ทำการวิจัยเรื่อง วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.99 เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 351 คน ได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 81.76 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ แยกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

2. ประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง(X_1) การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(X_2) และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน (X_3) ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20

สมการพยากรณ์ ได้แก่

3.1 สมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ

$$Y = 0.646 + 0.289 X_1 + 0.278 X_2 + 0.252 X_3$$

3.2 สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$Z = 0.314 Z_1 + 0.295 Z_2 + 0.300 Z_3$$

สมชาย รุ่งเรือง (2560, น. 29-46) รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาทบทวนแนวคิดและความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีงานวิจัยและรูปแบบข้อเสนอของรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาองค์ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญมากในการช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน และอยู่รอดในโลกที่มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง ทั้งนี้ องค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ จินตนาการ (Imagination) ความยืดหยุ่น (Flexibility) วิสัยทัศน์ (Vision) และการแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยแนวคิดรูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย การส่งเสริมความสร้างสรรค์จากองค์กร หัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสให้มีการทำงานอย่างอิสระ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอในการทำงาน ทั้งนี้ต้องมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แสดงถึงความ

ไว้วางใจและสนับสนุนและกระตุ้นให้มีความคิดใหม่ๆ รวมทั้งมีการให้ความรู้ในกระบวนการคิดสร้างสรรค์และการเสริมสร้างให้เกิดองค์ประกอบของผู้สำเร็จสร้างสรรค์ ได้แก่ จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และ การแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้สำเร็จสร้างสรรค์ และมีความรู้ความสามารถในการสร้างแรงผลักดันเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

ปกรณ ชันชอน (2560, น. 225-236) ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา การดำเนินการวิจัยได้นำผลการศึกษาค้นคว้าพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ยกวางแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์โดยมี 3 ขั้นตอนย่อยคือ (1) ศึกษาหลักการทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ (2) สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และ (3) จัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยใช้เทคนิคการหาฉันทามติแบบพหุลักษณะจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ที่ใช้การเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติ แบ่งเป็น 2 กลุ่มประกอบด้วยกลุ่มนักวิชาการและกลุ่มนักปฏิบัติ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินความสำคัญและความจำเป็นของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์

ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาประกอบด้วย 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร 5 ประเด็น 2) การสร้างเครือข่ายพันธมิตรมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร 5 ประเด็น 3) การกระจายภาวะผู้นำมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร 7 ประเด็น 4) การคิดแบบโลกาภิวัตน์มีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร 5 ประเด็น และ 5) ความฉลาดทางวัฒนธรรมมีแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร 6 ประเด็น

งานวิจัยต่างประเทศ

เบนนิสและนันัส (Bennis and Nanus, 1985, p. 25) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 60 คน และผู้นำจากภาครัฐ 30 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเหล่านี้ใช้กระบวนการ 4 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การโดยการติดต่อสื่อสาร 3) การสร้างความผูกพันและเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสมาชิกในองค์การ โดยการให้ความสำคัญกับผู้ตามทุกคน เสริมสร้างสมรรถนะ และสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ

คุนเนทและเลวิส (Kuhnert K. W. & Lewis P, 1987, pp. 648-657.) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับการพัฒนาที่สูงขึ้นจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวันๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ตามให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

คิง (King, 1990, p. 2329-A) ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมปลาย และระดับมหาวิทยาลัยโดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของแบส (Bass) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

ทิจี และดีวานน่า (Tichy N.M. & Devanna M. A, 1990, pp. 17-32) ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
- 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง
- 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ

4) ชี้นำให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณค่า

5) เป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดชีวิต

6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และ

7) ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

เลิท์วูด เจนทซีและเฟร์นันเดส (Leithwood Jantzi and Fernandez 1994, pp. 77-98) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในออนตาริโอประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครู มีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ การปฏิบัติงานดี ส่งผลกระทบนักเรียนนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีอิทธิพลส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรตัวอื่นๆ และมีผลทางบวก และความสัมพันธ์ด้วย การศึกษาภาวะผู้นำพฤติกรรมผู้นำตั้งแต่กล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด สรุปได้ว่าการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการรับรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียน ความผูกพันการเรียนรู้ขององค์กร และพบอีกว่าในภาวะผู้นำหลาย ๆ รูปแบบที่ศึกษามา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมของครูมากที่สุด และเสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อม

วิลเลียม สเตียร์ส และเตอร์โบร์ก (William Steer & Terborg, 1995, pp. 319-333) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครู และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

แบส อวอลิโอและแอทวอเตอร์เตอร์ (Bass Bernard M.; Avolio Bruce J.; & Atwater Leanne, 1996, pp. 5-35) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเพศ โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในเพศชายและเพศหญิง โดยการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 - 1994 โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุ

ระดับ (MLQ) ในการสำรวจ โดยการให้รายงานด้วยตนเอง ข้อมูลเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม แยกกัน ในกลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้าระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจากหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานรัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำที่เป็นหญิงได้รับการจัดลำดับว่าแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แม้ว่าขนาดอิทธิพล (effect sizes) จะค่อนข้างเล็ก แต่ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้หญิงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชาย

แบส (Bernard M. Bass, 1997, p. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการให้รางวัลตามสถานการณ์มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (management by exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) แบบเชิงรับ (MBE-P) และแบบปล่อยตามสบาย (laissez faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

อโวลิโอ แบสและจุง (Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I., 1999, pp. 441-462) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันมากจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45 -549 คน ทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่กลุ่มให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspiration Leadership) 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration)

บาร์ลิง และ คณะ (Barling J. Moutinho S. and Kelloway E.K., 2000) ได้ศึกษาวิจัยเชิงบรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเขาวินิจฉัยของผู้บริหารองค์การธุรกิจโดยนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ องค์ประกอบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะพฤติกรรมเชิงบวก โดยมีข้อมูลสนับสนุนจาก ไบซิโอ และคณะ (Bycio et al., 1995)

สเตฟาน (Stephen W. K, 2002, p. 128) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องกับเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความรู้สึกละส่วนบุคคล

กิลเลสพายและมัมม์ (Gillespie and Mamm, 2004, pp. 88-89) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษากับความเชื่อต่อผู้นำจำนวน 83 ทีม พบว่า ภาวะ (นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา) มีความสัมพันธ์กับความเชื่อต่อผู้นำถึง 67 เปอร์เซ็นต์

ไลธวูดและคณะ (Leithwood, 2009, p. 37-52) ได้วิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น แม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมาจากแนวคิดของเบิร์น (J.M Burns, 1978), ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช้ทางการศึกษา (Non - education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่างๆ มากมาย ซึ่งจากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้ว ไลธวูดและคณะได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำเหล่านั้นอย่างไร

3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Model” สำหรับภาษาไทยมีคำที่ใช้ในความหมายเดียวกันหลายคำ เช่น ตัวแบบ ต้นแบบหรือแบบจำลอง หุ่นจำลอง มีความหมายเดียวกันคือหมายถึง สิ่งจำลองจากของจริง พจนานุกรม Oxford English Dictionary ได้ให้ความหมาย Model ไว้ 3 ลักษณะคือ 1) แบบสิ่งของที่ย่อส่วนจากของจริงหรือ แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เครื่องบินจำลอง เป็นต้น 2) วัตถุหรือคนที่เป็ต้นแบบ เช่น แบบในการถ่ายภาพนางแบบ เป็นต้น 3) การคัดลอกหรือจำลอง วัตถุบางสิ่งบางอย่างจากของจริง ด้วยการตกแต่งทางศิลปะ เช่น การปั้นแบบจำลองของม้า เป็นต้น

ด้าฟ (R. L. Daft, 1992, p. 20) กล่าวว่า หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติ ขององค์การ ส่วน คีฟ (Keeves, 1988, p. 559) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ซึ่ง สมิธและคณะ (Smith et al., 1980) กล่าวว่า หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริง ให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริงแต่เป็นตัวแทนของความจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ กูด คาร์เตอร์ วี (Good Carter V, 1973, p. 267) ให้ความหมาย Model ไว้ 4 ประการ คือ

1. แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. ตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ ตัวอย่างเช่น เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น
3. แผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิด

แนวคิด

4. ชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งรวมถึงตัวแปรประกอบหรือสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเป็นแบบสูตรคณิตศาสตร์ หรือ การบรรยายเป็นภาษาก็ได้

ในทำนองเดียวกัน บาร์โดและเฮอาร์ทแมน (Bardo J.W. & Hartman J.J, 1982, p. 70) กล่าวว่า หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและหรือบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ซึ่งไม่ใช้การบรรยายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นด้อยลงไป ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ในการที่จะระบุรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมียรายละเอียดมากขึ้นเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบ

อะไรบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น

สอดคล้องกับ สเตียร์เนอร์ (Steiner, 1988, p. 148) ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับสิ่งหนึ่ง ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึงแบบจำลองที่สร้างขึ้นและมีความเสมือนจริงเพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึงแบบจำลองที่ออกแบบสร้างเพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยต้องสร้างรูปแบบเท่าจริงก่อน

2. รูปแบบทางความคิด (Conceptual model) แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model of) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงแนวความคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model for) คือรูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์

จากความหมายของรูปแบบตามที่นักวิชาการได้เสนอไว้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้เน้นศึกษารูปแบบประเภท รูปแบบทางความคิด (Conceptual model) และสรุปได้ว่ารูปแบบคือ โครงสร้างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงองค์ประกอบหรือรูปร่างสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อธิบายถึงเหตุการณ์หรือสื่อความไปยังบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นเป็นตัวแทนของความคิดที่สามารถสัมผัสได้ในทุกมิติ ดังนั้นการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงโครงสร้างหรือองค์ประกอบทางความคิดที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบเพื่อแสดงถึงวิธีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ประเภทของรูปแบบ

มีนักวิชาการจำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทาง เช่น คีฟ (Keeves, 1988, p. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม

2. รูปแบบเชิงอธิบาย (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้าง

ทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ

4. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

จอยส์และเวล (Joyce and Well. 1985, p. 74) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอ รูปแบบในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลักและได้แบ่งรูปแบบการสอน ไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. informational-processing model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการ ประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. personal model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (reality) ทั้งหมด

3. social interaction model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม

4. behavior model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จัดเน้นที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียน มากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

สมิธและคณะ (Smith R. H. and other, 1980, p. 461) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (physical model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

2. รูปแบบเสมือนจริง (analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบินเป็นต้น รูปแบบชนิดนี้ใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

3. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (symbolic model) ได้แก่

3.1 รูปแบบข้อความ (verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (qualitative model) รูปแบบนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความ ปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา

3.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการ โปรแกรมเชิงเส้น

จะเห็นได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบโดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้นตามแนวคิด หลักการ หรือทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ สำหรับประเภทของรูปแบบที่นำมาใช้เป็นรูปแบบเชิงอธิบาย ที่แสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบตามวัตถุประสงค์ และผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบเชิงอธิบายที่แสดงให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบตามวัตถุประสงค์ของปรากฏการณ์

3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown W. B Moberg, 1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) คีฟ (Keeves, 1988, p. 560) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1.รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ทดสอบได้

2.โครงสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship)

3.รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelation) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4.รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Association relationship)

จากการศึกษาแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบรูปแบบว่าจะต้องประกอบด้วยอะไรมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา

หรือออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใดเรื่องใดแล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3.4 การสร้างรูปแบบ

คีฟ (Keeves, 1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อเป็นแนวทางการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์แบบเส้นตรงแบบตามธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรลักษณะใหม่

วิลเลอร์ (Willer, 1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Validly) วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไร นั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

3.5 การประเมินรูปแบบ

อีสนอร์ (Eisner, 1976, p. 192-193) ได้นำเสนอแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) ซึ่งเป็นการดำเนินการที่แตกต่างจากการประเมินในเชิงปริมาณเพราะในการศึกษาบางเรื่องนั้นมีความละเอียดอ่อนเกินกว่าที่จะใช้ตัวเลขมาพิจารณาตัดสิน ดังนั้นจึงมีการเสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ประเมินโดยการเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่กำลังถูกพิจารณา โดยอาจผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณ์ของ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปตามความเหมาะสม

2. รูปแบบการประเมินใดที่มีลักษณะเฉพาะทางในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งที่มีความละเอียดอ่อนนั้น ควรให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีประสบการณ์ในสาขานั้นสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาประเมินนั้น ให้เชื่อถือว่าการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความยุติธรรมและมีคุณประโยชน์ที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์ก็มาจากประสบการณ์ ของผู้ทรงคุณวุฒิเอง

4. เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นในการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความต้องการและความถนัดของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็น การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ ในการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับธรรมชาติของงานวิจัยแต่ละประเภท เพราะงานวิจัยบางประเภทก็มีความเหมาะสมกับรูปแบบหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับอีกรูปแบบหนึ่ง เช่นงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักนิยมประเมินด้วยวิธีการทางสถิติ หรือเชิงปริมาณจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลตัวเลขที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้

มาดัส ซีรีเวน และสตัสเฟิลบีม (Madaus Seriven & Stufflebeam, 1983, pp. 399-402) กล่าวว่า การทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมิน Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้

1.1 มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สารครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การประเมินโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ดังรายละเอียดดังนี้

2.1 การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกลำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเขาด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมินการประเมิน

2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงกรรมและมีดุลพินิจที่ดีมาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

2.4 เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามความต้องการและความถนัดของแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การแบ่งข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

จากการศึกษา การประเมินรูปแบบ สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ การตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินและการตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้การวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งโดยการใช้ประสบการณ์และวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นที่ถูกลำมาพิจารณาเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพและความเหมาะสมของรูปแบบ ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการประเมินของ มาดัส ซีรีเวน และสตัสเฟิลบีม (Madaus Seriven & Stufflebeam) โดยการให้ผู้ที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับหัวข้อที่ผู้วิจัยกำลังศึกษามาแสดงความคิดเห็นตามประสบการณ์และเชี่ยวชาญของแต่ละคน เพื่อหาข้อสรุปของคำตอบจากการประชุมร่วมกัน และนำข้อสรุปของกลุ่มไปดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ของผู้วิจัยต่อไป

3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ

ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างเลือกจากครูในวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 46 แห่ง จำนวน 351 คน โดยใช้การสุ่มแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย ซึ่งสำรวจองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย 9 องค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัย 9 องค์ประกอบ อยู่ในระดับต่ำถึงกลาง โดยองค์ประกอบที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานควรมีการพัฒนาพฤติกรรมและคุณลักษณะ จำนวน 8 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานต้องการการพัฒนา โดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและคุณลักษณะให้สูงขึ้นจำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี 2) พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี 3) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา 4) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ องค์ประกอบที่อยู่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ต้องการการพัฒนาโดยการลดพฤติกรรมและคุณลักษณะให้ต่ำลง จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก 2) การบริหารวางเฉยแบบเชิงรับ 3) การบริหารงานแบบตามสบาย องค์ประกอบที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน จำนวน 1 องค์ประกอบ คือ การดลบันดาลใจ สำหรับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อยุติว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา 2) การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การฝึกอบรมและพัฒนา 4) การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง และ 5) การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

สัจจา ศรีเจริญ (2559: บทคัดย่อ) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและ (3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทย เพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประชากร ได้แก่ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทย จำนวน 165 แห่ง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รายด้าน พบว่า การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุกการมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นนักสื่อสารและฟังอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารโรงเรียนภาพรวมในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารทั่วไปและการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมาก สภาพการบริหารเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภาพรวมสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายประเด็น พบว่า นโยบายที่ 1 การเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน นโยบายที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน นโยบายที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน นโยบายที่ 5 การพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับ นโยบายที่ 3 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับมากเท่านั้น

2. รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย 6 ส่วน คือ (1) นโยบายกระทรวงศึกษาธิการในการดำเนินการด้านการศึกษาเพื่อบรรลุประชาคมอาเซียน (2) การบริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (3) ภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (3.1) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (3.2) การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ (3.3) การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ (3.4) การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง (3.5) การมีพฤติกรรมเชิงรุก (3.6) การเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง (4) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (4.1) ข้อมูลเชิงคาดการณ์ (4.2) การศึกษาบริบท (4.3) การกำหนดตัวป้อน (4.4) กระบวนการพัฒนา (4.5) ผลผลิต (5) ข้อมูลป้อนกลับ และ (6) สภาวะแวดล้อม

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

ถวิล ศรีใจงาม (2558, น. 168-181) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและฟัง การมีพฤติกรรมเชิงรุก และการเป็นผู้กล้าเสี่ยง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ เป็นการอบรมเชิงกระบวนการ ดังนี้ ข้อมูลเชิงอนาคต/บริบท นำเสนอภาพรวมการสำรวจสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้เข้ารับการ พัฒนา การกำหนดตัวบ่งชี้ความรู้สำหรับผู้เข้ารับการ พัฒนา การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

3) การกำหนดกระบวนการ บรรยายให้องค์ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เข้ารับการ พัฒนา; วางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา; นำ ITLSS ไปปฏิบัติงานในสภาพความเป็นจริงเป็นเวลา 6 เดือน เพื่อสร้างทักษะ ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ

ณัฐกิจ บัวชม (2558, น. 215-229) ศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 381 คน สถิติที่ใช้ในการ

วิเคราะห์ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ภาพรวม การเป็นผู้กล้าเสี่ยง การมีพฤติกรรมเชิงรุก การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้และการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริบทของโรงเรียนมาตรฐานสากล การกำหนดตัวบ่งชี้ กระบวนการผลิต ข้อมูลป้อนกลับ และเงื่อนไขความสำเร็จ

3) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมการประชุมสนทนากลุ่ม พิจารณาร่วมกันเห็นด้วยในความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

ธนวัฒน์ ภิมย์ไกร และคณะ (2559 : 44-57) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า รูปแบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล การดำเนินการในชั้นกระบวนการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะติดตามผล โดยการประชุมใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากได้มีการเรียนรู้จากวิทยากร จากการศึกษา คู่มือ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมปฏิบัติการด้วยกัน ตลอดจนได้เรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นที่ได้ไปศึกษาดูงาน

ชวนะ ทวีอุทิศ และคณะ (2559: 55 – 65) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกปฏิบัติจริง ดำเนินการสัปดาห์ละ 3 ครั้ง โดยใช้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 5 ชุด ประกอบการฝึกปฏิบัติจริง ปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สิริรักษ์ นักดนตรี (2560 : 78) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ช่วง และเป็นแนวทางการพัฒนาต่อเนื่อง ดังนี้ ระยะก่อนการพัฒนา ประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนา ระยะกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย 5) พัฒนาด้วยตนเอง 6) พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง 7) จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ ระยะหลังการพัฒนา ประกอบด้วย 8) กำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน 9) จัดนิทรรศการหรือสัมมนานำเสนอผลการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่าน ดังตาราง 8

ตาราง 8 สังกะสีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจากการศึกษาผลงานของนักวิชาการ

ที่	นักวิชาการ	รูปแบบการพัฒนา
1	ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง (2554: บทคัดย่อ)	1. การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา 2. การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 3. การฝึกอบรมและพัฒนา 4. การพัฒนาและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง 5. การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา
2	สัจจา ศรีเจริญ (2557: บทคัดย่อ)	1. การศึกษาบริบท 2. การกำหนดตัวป้อน 3. กระบวนการพัฒนา 4. ผลผลิต 5. ข้อมูลย้อนกลับ 6. สภาวะแวดล้อม
3	ถวิล ศรีใจงาม (2558, น. 168-181)	1. ข้อมูลเชิงอนาคต (Feed Forward) 2. ตัวป้อน (Input) 3. กระบวนการ (Process) 4. ผลผลิต (Output) 5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
4	ณัฐกิจ บัวชม (2558, น. 215-229)	1. การศึกษาบริบท 2. การกำหนดตัวป้อน 3. กระบวนการ 4. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 5. ผลผลิต 6. ข้อมูลป้อนกลับ 7. เงื่อนไขความสำเร็จ

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	นักวิชาการ	รูปแบบการพัฒนา
5	ชวนะ ทวีอุทิศ และคณะ (2559, น. 55 – 65)	1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2. การศึกษาดูงาน 3. การฝึกปฏิบัติจริง
6	ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกร และ คณะ (2559, น. 44-57)	1. ระยะก่อนปฏิบัติการ 2. ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) อบรมเข้ม 2) ประชุมเชิง ปฏิบัติการ รวม 6 ครั้ง โดยใช้คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 ชุด ประกอบการประชุมปฏิบัติการและการศึกษาดูงานโรงเรียน ดีเด่น 1 แห่ง 3. ระยะติดตามผล
7	สิริรักษ์ นักดนตรี (2560, น. 78)	ระยะก่อนการพัฒนา ระยะกระบวนการพัฒนา ระยะหลังการพัฒนา

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายปัจจัยทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สำหรับการสร้างรูปแบบนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนและตายตัว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

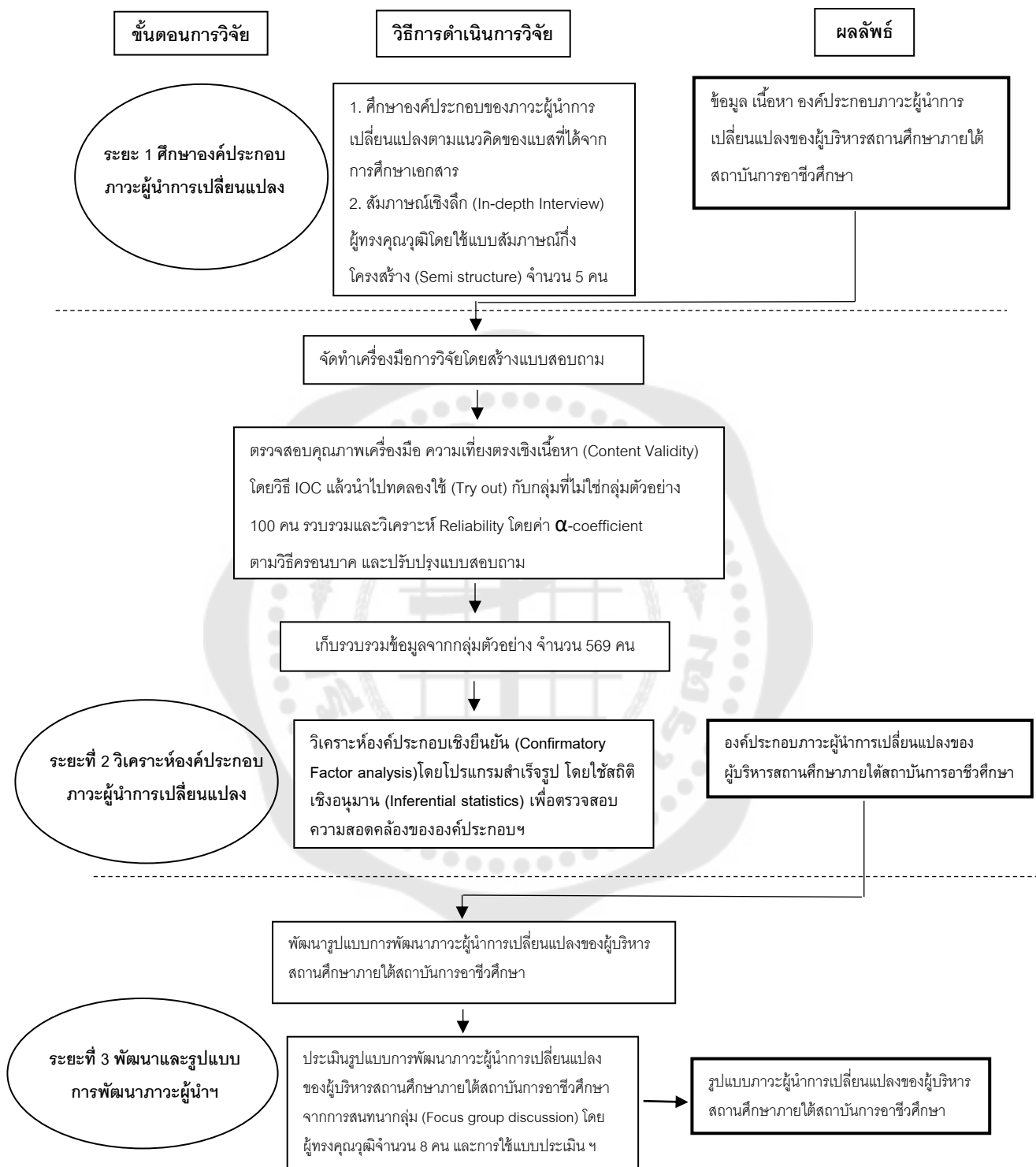
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการดำเนินการ

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ แบล (Bass) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
3. ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

เป็นผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive sampling) และได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนี้

- 3.1.1 คุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
- 3.1.2 มีประสบการณ์การบริหารการอาชีวศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 3.1.3 เป็นผู้บริหารด้านอาชีวศึกษาระดับนโยบาย

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละบุคคลตามคุณสมบัติข้อ 1 ข้อ 2 หรือ ข้อ 3 ที่ถูกคัดเลือกนั้นจะมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำผลรวมกับผลสรุปของหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล (Bass) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3.3 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนี้

3.3.1 ศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความ วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้งในและต่างประเทศ และจัดทำข้อสรุป

3.3.2 นำข้อแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)

3.3.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อออกหนังสือของความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญในการขอสัมภาษณ์

3.4.2 ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายผู้เชี่ยวชาญเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทุกขั้นตอน

3.4.3 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 5 คน

3.5 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส (Bass) โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ มาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา และนำตัวแปรที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในขั้นต่อไป

ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

2. ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบของบาร์ทเลท (Bartlett's Test) และหาค่าความเพียงพอของกลุ่มการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยรวม (Measure of Sampling Adequacy: MSA) เพื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 23 แห่ง ทั้ง 5 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกรุงเทพมหานครและภาคตะวันออก ซึ่งจำแนกเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 19 แห่ง จำนวน 161 สถานศึกษา และสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 4 แห่ง จำนวน 41 สถานศึกษา รวมจำนวน 202 สถานศึกษา ซึ่งแห่ง สถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีผู้บริหารสถานศึกษาแห่งละ 5 คน ดังนั้นรวมจำนวนประชากรผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น 1,010 คน รายละเอียดดังตาราง 9

ตาราง 9 จำนวนประชากรผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

สถาบันการอาชีวศึกษา	สถานศึกษา (แห่ง)	ประชากร (คน)	รวม (คน)
ภาคกลาง 53 แห่ง			265
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1	10	50	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2	7	35	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3	10	50	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4	9	45	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5	7	35	
สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคกลาง	10	50	
ภาคใต้ 39 แห่ง			195
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1	11	55	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2	7	35	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3	9	45	
สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคใต้	12	60	
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 49 แห่ง			245
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1	10	50	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2	4	20	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3	9	45	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4	7	35	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5	9	45	
สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	10	50	
ภาคเหนือ 39 แห่ง			195
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1	7	35	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2	9	45	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3	8	40	
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4	6	30	
สถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคเหนือ	9	45	
ภาคตะวันออกและกรุงเทพมหานคร 22 แห่ง			110
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก	9	45	
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	13	65	
รวมทั้งสิ้น	202	1,010	1,010

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 23 แห่ง ทั้ง 5 ภูมิภาค โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608 – 609) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งเท่ากับ 285 คน อย่างไรก็ตามเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติขั้นสูงโดยการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล จึงจำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 6.77 เท่า ของจำนวนข้อคำถาม ทั้งหมด 84 ข้อ ซึ่งเท่ากับ 569 คน จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีจำนวนมากและมีความแตกต่างกันระหว่างภูมิภาคที่สามารถจำแนกออกเป็นชั้นภูมิ (Stratum) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความครบถ้วนและครอบคลุมแล้วทำการสุ่มตามสัดส่วนตามภูมิภาค ดังรายละเอียดในตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

สถาบันการอาชีวศึกษาตามภูมิภาค	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาคกลาง	265	149
ภาคใต้	195	110
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	245	138
ภาคเหนือ	195	110
ภาคตะวันออกและกรุงเทพมหานคร	110	62
รวม	1,010	569

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยนำข้อสรุปที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ แบส (Bass) และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากระยะที่ 1 มาสรุปเป็นตัวแปรและตั้งข้อคำถามของแบบสอบถาม นำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่ม

ตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่งการบริหาร

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 84 ข้อ เป็นแบบสอบถามลักษณะประมาณค่า 6 ระดับ ใช้สอบถามผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยมีการดำเนินการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ดังภาพประกอบ 4 ดังนี้





ภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากภาพประกอบ 4 แสดงขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

2. ประมวลความรู้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ แบส (Bass) ร่วมกับข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จากระยะที่ 1 เพื่อนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. การสร้างนิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. สร้างแบบสอบถามกำหนดประเด็น ขอบเขตคำถามด้วยการจัดเป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องตามแนวคิดของแบส (Bass) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 84 ข้อ และสร้างให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 6 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ค่อนข้างมาก ค่อนข้างน้อย น้อย และน้อยที่สุด

5. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท เพื่อตรวจสอบพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท จากนั้นนำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยทางการศึกษา และทางด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้องของเนื้อหาตามนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence: IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 แล้วผู้วิจัยนำข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้จำนวนข้อคำถามจำนวน 84 ข้อ

6. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 100 คน แล้วนำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้วิธีการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .50 และทำการหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ของแอลฟาของครอนบาค (Coefficient Cronbach' s Alpha) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .982

7. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับที่ได้ปรับปรุงและแก้ไขอย่างสมบูรณ์แล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่าง แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่
สอดคล้องกับความคิดเห็นของตนมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาเกณฑ์ในการเลือกตอบ
ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนมาก
ค่อนข้างมาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนค่อนข้างมาก
ค่อนข้างน้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนค่อนข้างน้อย
น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด		↔		น้อยที่สุด	
		6	5	4	3	2	1
01	ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทางและให้ ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร						
02	สามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						
03	สามารถในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง และยอมรับ						
04	คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ยอมรับ ความแตกต่างและการตัดสินใจด้วยเหตุผล ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล						

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัยจากทางบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทดลองเครื่องมือ (Try out) เพื่อปรับปรุงและแก้ไขให้ได้แบบวัดที่มีความสมบูรณ์ในการวิจัย
2. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัยจากทางบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2561
3. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นนำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจสอบและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ได้แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 569 ฉบับ
4. นำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การแปลความหมาย

การแปลคะแนนค่าเฉลี่ย เป็นระดับ จากข้อมูลที่เป็น Rating Scale ซึ่งอาจจะเป็น 3 ระดับหรือ 5 ระดับ หรือมากกว่านั้น สามารถใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ซึ่งเกณฑ์สัมบูรณ์นี้ที่นิยมใช้กันอยู่มี 2 วิธี คือ การใช้ขอบเขตที่แท้จริง (Exact Limits) และการใช้ช่วงคะแนนจากพิสัย (Intervals from the Range) ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่เป็น Rating Scale 6 ระดับ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์วิธี (Absolute Criteria) การใช้ขอบเขตที่แท้จริง คือ ค่าที่อยู่ระหว่างขอบเขตต่ำ และ ขอบเขตสูง นั่นคือ ทุกคะแนนจะมีขอบเขตต่ำและขอบเขตสูง (Upper – Lower Boundary) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	5.51 – 6.00	หมายถึง	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.50	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	ค่อนข้างมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	ค่อนข้างน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

1.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ (Frequencies) ร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

1.2.1 การหาค่าความสอดคล้องเชิงเนื้อหา โดยใช้สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC)

1.2.2 การหาค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับภาพรวม (Item-Total Correlation) ซึ่งหาจากสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Coefficient Correlation)

1.2.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หาได้จากสูตรสัมประสิทธิ์ของแอลฟาของครอนบาค (Coefficient's Alpha)

2. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างองค์ประกอบและกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งพิจารณาจาก

2.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square statistics: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือมีค่าเข้าใกล้ศูนย์เท่าไรแสดงว่าข้อมูลโมเดลอิสระ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับ

ฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล ค่า GFI มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index : AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้ คำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้ใช้เช่นเดียวกับ GFI ซึ่งค่า GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับหรือเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.4 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งบรวน์และคูเด็ค (Browne and Cudeck. 1993: 136-162) ได้อธิบายว่า ค่า RMSEA ที่น้อยกว่า .05 แสดงว่ามีความสอดคล้องสนิท (close fit) แต่อย่างไรก็ตามค่าที่ใช้ได้และถือว่าโมเดลที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับโมเดลไม่ควรจะเกิน .08 ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญ หรือค่า P-value สูงกว่า .05 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
2. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
3. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง
4. ค่า RMSEA	น้อยกว่า .08 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้อง

ระยะที่ 3 การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้

การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1
และระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางการยกร่างรูปแบบ และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไขตามที่
ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ฉบับสมบูรณ์

3.2 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญดำเนินการประเมินรูปแบบโดยการจั
สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยใช้เทคนิคการประเมินของ มาดัส ซีรีเวน
และสตัลฟีลบีม (Madaus Seriven & Stufflebeam, 1983, pp. 399-402) จำนวน 4 ด้าน ได้แก่
มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility
Standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และมาตรฐานด้านความถูกต้อง
(Accuracy Standard)

3.3. การพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ดำเนินการยกร่างคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยใน
ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางการยกร่างรูปแบบ และปรับปรุงตามคำแนะนำของ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและปรับปรุง
แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ฉบับสมบูรณ์เช่นเดียวกัน

3.4 ประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยนำคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อคู่มือการใช้รูปแบบ จำนวน 14 ข้อ โดยแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ในการร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และเพื่อทำการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการคัดเลือกจำนวน 5-10 คน ต่อกลุ่ม (ริชาร์ด ครูเกอร์, Richard A. Krueger, 2002, p. 1) ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนาแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 8 คน โดยกำหนดคุณสมบัติสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง หรือนักวิชาการ จากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 3 คน ดังนี้

- 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาวิชาชีพ สาขาการบริหาร และการจัดการการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ
- 2) เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 3) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในด้านการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร งานวิจัย บทความ ตำรา เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารหรือนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน ดังนี้

- 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาวิชาชีพ สาขาการบริหาร และการจัดการการศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ
- 2) เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 3) เป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในด้านการศึกษา เช่น การเป็นวิทยากร งานวิจัย บทความ ตำรา เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 4 คน ดังนี้

- 1) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาการบริหารและการจัดการ การศึกษา หรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ
- 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 3) เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ สถาบันการอาชีวศึกษา
2. แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 14 ข้อ ครอบคลุมตามมาตรฐาน ซึ่งประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตาม วิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีการกำหนดเกณฑ์ การประเมิน ดังนี้
 - 5 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมมากที่สุด
 - 4 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมมาก
 - 3 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมปานกลาง
 - 2 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมน้อย
 - 1 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

การแปลผลคะแนน โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้เทียบกับเกณฑ์การประเมิน และการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

- 4.51-5.00 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมมากที่สุด
 3.51-4.50 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมมาก
 2.51-3.00 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมปานกลาง
 1.00-1.50 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

3. คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

4. แบบประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อคู่มือการใช้รูปแบบ จำนวน 14 ข้อ ซึ่งประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีการกำหนดเกณฑ์การแปลผลประเมิน ดังนี้

- 5 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมมากที่สุด
 4 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมมาก
 3 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมปานกลาง
 2 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมน้อย
 1 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

การแปลผลคะแนน โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้เทียบกับเกณฑ์การประเมิน และการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 121)

- 4.51-5.00 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมมากที่สุด
 3.51-4.50 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมมาก
 2.51-3.00 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบฯ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัยจากทางบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2562

2. เก็บรวบรวมข้อมูลได้จากสนทนากลุ่ม โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ 8 คน เข้าสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และคู่มือการใช้รูปแบบภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาในวันที่ 30 เมษายน 2562 ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ 3 ชั้น 1 อาคารราชพฤกษ์ สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยการจัดบันทึกตามประเด็นหลักในการสนทนากลุ่ม

3. ในช่วงท้ายของการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 1 ฉบับต่อท่าน และแบบประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ฉบับต่อท่าน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงสถิติ

4. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และแบบประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้เทียบกับเกณฑ์การประเมินและการแปลความหมาย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
GFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	แทน	ค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Standard Root Mean Square Residual)
b	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Score)

SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
t	แทน	ค่าสถิติที (t-test)
SC	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Completely Standardize Solution)
CR	แทน	ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability)

ตัวอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

VIS	แทน	การสร้างวิสัยทัศน์
VIR	แทน	การสร้างบารมี
BEH	แทน	การเน้นการปฏิบัติ
CON	แทน	การสร้างความเชื่อมั่น
TRU	แทน	การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์
EXP	แทน	การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม
REA	แทน	การใช้หลักเหตุผล
SUR	แทน	การเน้นที่การอยู่รอด
UEX	แทน	การใช้ประสบการณ์
EXC	แทน	การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ
DEL	แทน	การเน้นการพัฒนา
ADI	แทน	การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล
MEN	แทน	การเป็นพี่เลี้ยง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญ ผล
ปรากฏ ดังนี้

ตาราง 12 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้
สถาบันการอาชีวศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	สรุปความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ อาชีวศึกษา	คุณลักษณะของผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ รู้เท่าทันต่อ เหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้ตัดสินใจการ เปลี่ยนแปลง ต้องเน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วม ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในบริบทของการ อาชีวศึกษา มีการสื่อสารและการถ่ายทอดที่ดี มีบารมี มีเหตุผล มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาผู้ร่วมงานไปสู่ ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น และสามารถนำพาการ อาชีวศึกษาไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ อาชีวศึกษา	1. การมีวิสัยทัศน์ 2. ความรับผิดชอบ 3. การสร้างบารมี 4. การสร้างแรงบันดาลใจ 5. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้ สถาบันการอาชีวศึกษา	1. ควรเข้ารับการอบรมสัมมนาหรือเข้ารับการพัฒนาทางด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ควรเข้ารับการศึกษาดูงานทั้งจากภาครัฐและเอกชน 3. ควรมีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีของแบส (Bass) ผลปรากฏ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีของแบส (Bass) ประกอบด้วย องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influenc) เป็นลักษณะ พฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษซึ่งประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

(1) การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการให้ความสำคัญของการมีเป้าหมาย และแผนในการทำงานที่ชัดเจน สามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้องค์กร ทบทวนสถานการณ์ในอดีตเพื่อวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์

(2) การสร้างบารมี เป็นพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง เกิดประโยชน์แก่ ผู้อื่นในการทำงาน วางตัวให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น พิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรม ประกอบการตัดสินใจ ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้โดยนำความรู้ หลักการมาใช้ แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตัวเอง แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความ เชื่อมั่นและศรัทธาอย่างแท้จริง พูด แสดงให้เห็นทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายเกิดการยอมรับนับถือ เชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาพวกเขา ชนะอุปสรรค

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นการที่ผู้นำแสดง พฤติกรรมด้วยการสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วน ตนแต่อุทิศเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจกระตือรือร้นยึดมั่นแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้น ผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของเป้าหมายและผลงานขององค์กร ประกอบด้วย

(1) ควรเน้นการเน้นการปฏิบัติ โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำงาน ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและเปิดโอกาสใน การสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้าง บรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรม

(2) การสร้างความเชื่อมั่น โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานความเชื่อมั่นเป็นสิ่งยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียดต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ของอุดมการณ์ โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

(4) การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลให้เกิดความรู้สึกลึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) องค์ประกอบของการกระตุ้นการใช้ปัญญา เบส (Bass, 1985: 10) ได้อธิบายวิธีการและหลักการกระตุ้นปัญญาว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 วิธี ดังนี้ คือ

(1) การใช้หลักเหตุผล (rationally oriented) ผู้นำให้ความสำคัญกับเรื่องกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ

(2) การเน้นที่การอยู่รอด (existentially oriented) ผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีมงาน ผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการและเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย

(3) การใช้ประสบการณ์ (empirically oriented) ผู้นำแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

(4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically oriented) ผู้นำเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายด้านความคิดและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลเพื่อการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) แบบส (Bass. 1985: 82-91) ได้อธิบาย ว่าเป็นความสัมพันธ์โดยผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคล เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่ต่างกัน ซึ่งเขาได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

(1) การเน้นการพัฒนา (a developmental orientation) โดยมีโดยมีองค์ประกอบ ย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตาม คือ

(1.1) การประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

(1.2) การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

(1.3) การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถโดยพบว่าผู้ได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในงาน

(2) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized orientation) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

(2.1) ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะเป็นกันเอง โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

(2.2) ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในกลุ่มลากรระดับเดียวกันและใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(2.4) การตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการ

หรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่าการสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

(2.5) ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคน ยอมรับและให้การดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

(2.6) การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

(3) การเป็นพี่เลี้ยง (Monitoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่าหรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ชี้แนะเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามและพัฒนาองค์กร

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยการหาจำนวนและร้อยละ ดังตาราง 13

ตาราง 13 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569)

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	454	79.80
หญิง	115	20.20
รวม	569	100.00
2. อายุ		
อายุ 36-40 ปี	6	1.10
อายุ 41-45 ปี	43	7.60
อายุ 46-50 ปี	131	23.00
อายุ 51-55 ปี	119	20.80
อายุ 56-60 ปี	270	47.50
รวม	569	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	17	3.00
ปริญญาโท	505	88.80
ปริญญาเอก	47	8.20
รวม	569	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่		
รองผู้อำนวยการวิทยาลัย	455	80.00
ผู้อำนวยการวิทยาลัย	114	20.00
รวม	569	100.00
5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง		
1-5 ปี	138	24.25
6-10 ปี	237	41.65
11-15 ปี	92	16.17
มากกว่า 15 ปี	102	17.93
รวม	569	100.00

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 79.80 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 20.20 โดยผู้บริหารส่วนใหญ่อายุ 56-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.50 รองลงมา คือ อายุ 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.00 อายุ 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.80 อายุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.60 และอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.10 โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 88.80 รองลงมาคือ วุฒิกการศึกษาปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 8.20 และวุฒิกการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.00 ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่รองผู้อำนวยการวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 80.00 และเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 20.00 และผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.65 รองลงมาคือ ประสบการณ์ในตำแหน่ง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.25 ประสบการณ์ในตำแหน่งมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.93 และประสบการณ์ 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.17 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาจำนวน 4 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้จำนวน 13 ตัว มาทำการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อนำมาใช้เป็นสถิติพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ดังตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	5.06	0.46	มาก
การสร้างวิสัยทัศน์	4.97	0.49	มาก
การสร้างบารมี	5.14	0.60	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	5.17	0.46	มาก
การเน้นการปฏิบัติ	5.13	0.54	มาก
การสร้างเชื่อมั่น	5.20	0.53	มากที่สุด
การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์	5.21	0.55	มากที่สุด
การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม	5.14	0.48	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	5.21	0.46	มากที่สุด
การใช้หลักเหตุผล	5.16	0.61	มาก
การเน้นที่การอยู่รอด	5.29	0.53	มากที่สุด
การใช้ประสบการณ์	5.08	0.59	มาก
การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ	5.30	0.58	มากที่สุด
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	5.19	0.46	มาก
การเน้นการพัฒนา	5.19	0.45	มาก
การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล	5.20	0.50	มากที่สุด
การเป็นพี่เลี้ยง	5.17	0.61	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	5.16	0.52	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมเท่ากับ 5.16 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.52 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.21 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 รองลงมาคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.19 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.17 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

5.06 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46 ตามลำดับ และสามารถพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบได้ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.97-5.14 โดยการสร้างบารมี ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.14 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 ส่วนการสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 4.97 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.13-5.21 โดยการสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.21 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 รองลงมาคือ การสร้างความเชื่อมั่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.20 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.14 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 ส่วนการเน้นการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 5.13 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 ตามลำดับ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.08-5.30 โดยการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.30 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 รองลงมาคือ การเน้นที่การอยู่รอด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.29 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 การใช้หลักเหตุผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.16 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ส่วนการใช้ประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 5.08 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ตามลำดับ

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.17-5.20 โดยการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.20 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 รองลงมาคือ การเน้นการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.19 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 ส่วนการเป็นพี่เลี้ยง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 5.17 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569)

ตัว บ่งชี้	BEH	CON	TRU	EXP	DEL	ADI	MEN	REA	SUR	UEX	EXC	VIS	VIR
BEH	1.00												
CON	0.65**	1.00											
TRU	0.63**	0.66**	1.00										
EXP	0.68**	0.72**	0.74**	1.00									
DEL	0.63**	0.57**	0.58**	0.58**	1.00								
ADI	0.61**	0.59**	0.62**	0.62**	0.78**	1.00							
MEN	0.49**	0.48**	0.53**	0.52**	0.59**	0.69**	1.00						
REA	0.57**	0.64**	0.64**	0.66**	0.58**	0.54**	0.49**	1.00					
SUR	0.50**	0.49**	0.56**	0.48**	0.50**	0.54**	0.48**	0.54**	1.00				
UEX	0.54**	0.50**	0.47**	0.48**	0.57**	0.60**	0.56**	0.51**	0.54**	1.00			
EXC	0.48**	0.55**	0.43**	0.47**	0.55**	0.51**	0.47**	0.51**	0.46**	0.48**	1.00		
VIS	0.44**	0.56**	0.48**	0.54**	0.47**	0.51**	0.43**	0.48**	0.48**	0.58**	0.36**	1.00	
VIR	0.59**	0.55**	0.53**	0.62**	0.48**	0.51**	0.44**	0.56**	0.41**	0.46**	0.46**	0.45**	1.00

**p<.01

จากตาราง 15 พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.36-0.78 โดยการเน้นการพัฒนา (DEL) กับการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (ADI) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.78 ส่วนการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (EXC) กับการสร้างวิสัยทัศน์ (VIS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ 0.36 และสามารถพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบได้ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (VIS) กับการสร้างบารมี (VIR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.45

การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.63-0.74 การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ของอุดมการณ์ (TRU) กับการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (EXP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.74 ส่วนการเน้นการปฏิบัติ (BEH) กับการสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ของอุดมการณ์ (TRU) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ 0.63

การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.46-0.54 โดยการใช้หลักเหตุผล (REA) กับการเน้นที่การอยู่รอด (SUR) และการเน้นที่การอยู่รอด (SUR) กับการใช้

ประสบการณ์ (UEX) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.54 ส่วนการใช้ประสบการณ์ (UEX) กับการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ 0.46

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.59-0.78 โดยการเน้นการพัฒนา (DEL) กับการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (ADI) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.78 ส่วนการเน้นการพัฒนา (DEL) กับการเป็นพี่เลี้ยง (MEN) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ 0.59

2.2 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบเมทริกซ์เอกลักษณ์ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบของบาร์ทเลท (Bartlett's Test) และหาค่าความเพียงพอของกลุ่มการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยรวม (Measure of Sampling Adequacy: MSA) เพื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป ดังตาราง 15

ตาราง 16 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569)

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น	χ^2	KMO	df	p
Bartlett's Test	4856.91	0.94	78	.00**
ความเพียงพอของกลุ่มการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยรวม (MSA) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.91-0.96				

**p<.01

จากตาราง 16 การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ (Bartlett's Test: $\chi^2=4856.91$ df=78 p=.00) เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) เท่ากับ 0.94 และความเพียงพอของกลุ่มการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยรวม (MSA) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.91-0.96 แสดงว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ

อาชีวศึกษามีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันต่อไปได้

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามาทำการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า โมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลใหม่ ด้วยการลากเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนขององค์ประกอบ จนข้อมูลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่าดัชนีความสอดคล้องและดัชนีเปรียบเทียบของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569)

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติในโมเดล
χ^2	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือสัดส่วน χ^2 / df ไม่เกิน 2.00	$\chi^2 = 43.26$ df=34 p=.13 43.26/34=1.27
GFI	มากกว่า 0.90	0.99
AGFI	มากกว่า 0.90	0.97
CFI	มากกว่า 0.95	1.00
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.02
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.01

จากตาราง 17 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในดัชนีกลุ่มสัมบูรณ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 43.26 df=34 , p=.13, ค่า GFI=0.99, ค่า AGFI=0.97, ค่า RMSEA=0.02, ค่า SRMR=0.01 ส่วนในดัชนีกลุ่มเปรียบเทียบ พบว่า ค่า CFI=1.00 เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ตามสอดคล้อง พบว่า ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และดัชนีอื่น ๆ ยังชี้ให้เห็นว่าโมเดลการวัดโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหมายความว่าโมเดลที่สร้างขึ้นสามารถนำมาอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ดังตาราง 18

ตาราง 18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=569)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				CR
	b	SE	t	SC	
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.75	0.04	20.12**	0.92	0.85
การเน้นการปฏิบัติ	1.00	-	-	0.81	0.65
การสร้างความเชื่อมั่น	1.00	0.05	20.69**	0.81	0.65
การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์	0.99	0.05	20.50**	0.80	0.64
การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม	1.04	0.05	21.08**	0.84	0.71
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	0.77	0.04	21.06**	0.90	0.81
การเน้นการพัฒนา	1.00	-	-	0.86	0.73
การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล	1.06	0.04	26.59**	0.91	0.82
การเป็นพี่เลี้ยง	0.87	0.04	19.47**	0.75	0.56
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.74	0.04	19.58**	0.95	0.90
การใช้หลักเหตุผล	1.00	-	-	0.78	0.61
การเน้นที่การอยู่รอด	0.89	0.05	16.29**	0.70	0.49
การใช้ประสบการณ์	0.96	0.06	16.91**	0.75	0.56
การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ	0.84	0.05	15.34**	0.66	0.43
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.63	0.04	15.76**	0.96	0.92
การสร้างวิสัยทัศน์	1.00	-	-	0.66	0.43
การสร้างบารมี	1.04	0.08	13.49**	0.69	0.47

$$\chi^2=43.26 \text{ df}=34 \text{ p}=.13 \text{ GFI}=0.99 \text{ AGFI}=0.97 \text{ CFI}=1.00 \text{ RMSEA}=0.02 \text{ SRMR}=0.01$$

**p<.01

จากตาราง 18 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.90-0.96 ซึ่งทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.96 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 92) รองลงมาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และ 0.92 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 90 และ 85) ส่วนการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.90 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 81) และสามารถพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบดังนี้

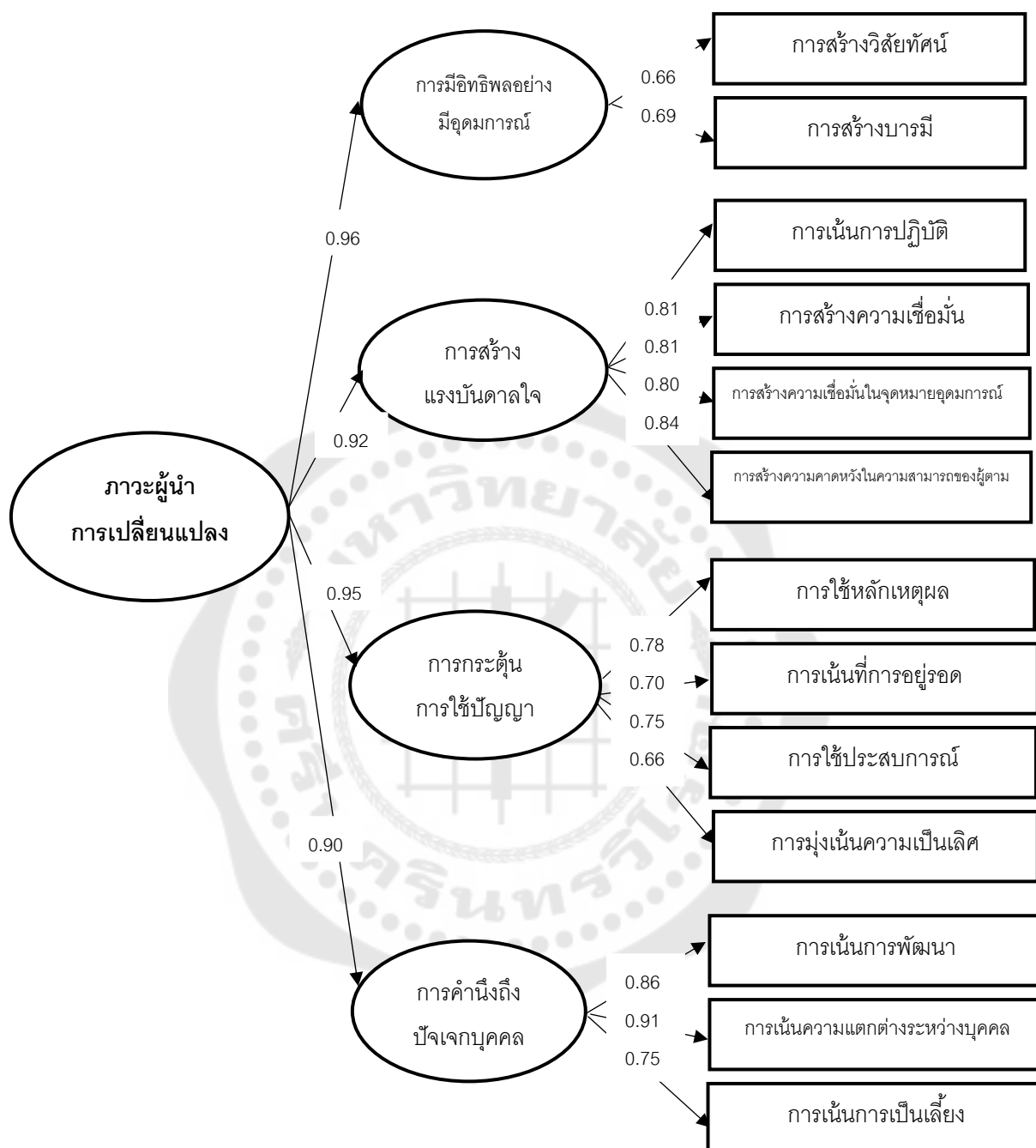
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66-0.69 โดยการสร้างบารมี มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.69 โดยมีความแปรผันร่วมกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 47) ส่วนการสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.66 โดยมีความแปรผันร่วมกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 43) ตามลำดับ

การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.80-0.84 โดยการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.84 มีความแปรผันร่วมกับการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 71) รองลงมาคือ การเน้นการปฏิบัติและการสร้างความเชื่อ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากันเท่ากับ 0.81 มีความแปรผันร่วมกับการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 65) ส่วนการสร้างความสำเร็จในจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.80 มีความแปรผันร่วมกับการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 64) ตามลำดับ

การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66-0.78 โดยการใช้หลักเหตุผล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.78 มีความแปรผันร่วมกับการกระตุ้น การใช้ปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 61) รองลงมาคือ การใช้ประสบการณ์ และการเน้นที่การอยู่รอด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.75 และ 0.70 มีความแปรผันร่วมกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 56 และร้อยละ 49) ส่วนการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.66 มีความแปรผันร่วมกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 43) ตามลำดับ

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.75-0.91 โดยการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.91 มีความแปรผันร่วมกับการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 82) รองลงมาคือ การเน้นการพัฒนา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.86 มีความแปรผันร่วมกับการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 73) ส่วนการเป็นพี่เลี้ยง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.75 มีความแปรผันร่วมกับการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 56) ตามลำดับ





$$\chi^2=43.26 \text{ df}=34 \text{ p}=.13 \text{ GFI}=0.99 \text{ AGFI}=0.97 \text{ CFI}=1.00 \text{ RMSEA}=0.02 \text{ SRMR}=0.01$$

ภาพประกอบ 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และคู่มือการใช้

การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และคู่มือการใช้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

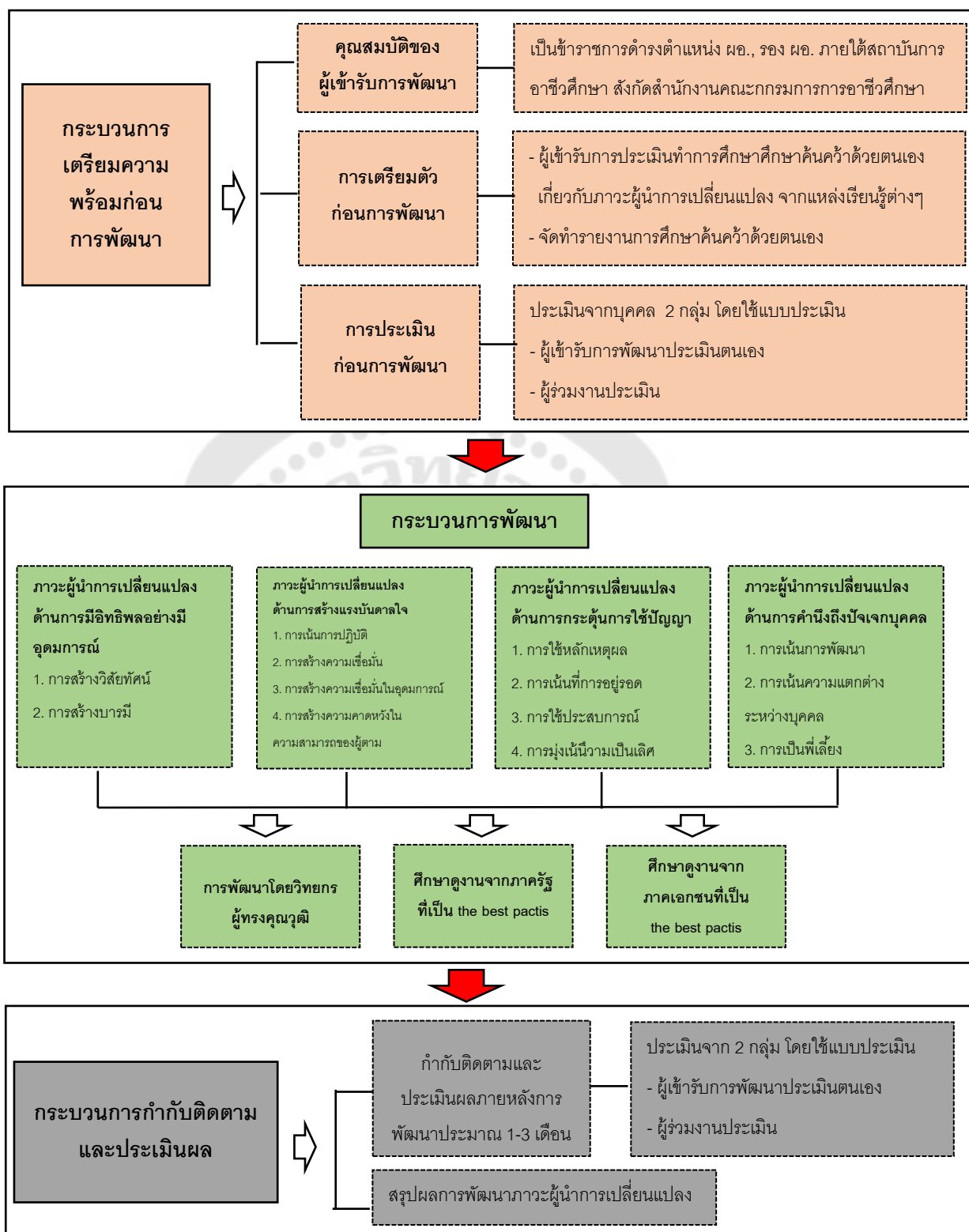
3.2 ประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3.3. การพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3.4 ประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3.1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนารูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางการพัฒนารูปแบบ และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไขตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ฉบับสมบูรณ์ ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

จากภาพประกอบ 6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่

1. กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.1 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนา จะต้องเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

1.2 การเตรียมตัวก่อนการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนา ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และจัดทำรายงานการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง

1.3 การประเมินก่อนการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องถูกทำการประเมินความรู้การพัฒนาจากบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้ร่วมงานประเมิน

2. กระบวนการพัฒนา

2.1 กำหนดให้มีการพัฒนาจำนวน 4 วัน วันที่ 1 และ วันที่ 2 เข้ารับการพัฒนาลักษณะเปลี่ยนเรียนรู้โดยกระบวนการที่หลากหลาย วันที่ 3 และ วันที่ 4 ศึกษาดูงาน

2.1 เนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2.2 วิธีการพัฒนา

- 1) การพัฒนาโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) ศึกษาดูงานจากภาครัฐ
- 3) ศึกษาดูงานจากภาคเอกชน

3. กระบวนการกำกับติดตามและประเมินผล

3.1 กำกับติดตามและประเมินผลภายหลังการพัฒนาประมาณ 1-3 เดือน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องถูกทำการประเมินความรู้หลังการพัฒนาจากบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้ร่วมงานประเมิน

3.2 สรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3.2.1 การประเมินภาพรวมตามมาตรฐานการประเมิน

การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินที่มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน ซึ่งมีผลการประเมิน ดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=8)

ข้อที่	มาตรฐานการประเมิน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์	4.93	0.17	มากที่สุด
2	มาตรฐานด้านความเป็นไปได้	4.97	0.05	มากที่สุด
3	มาตรฐานด้านความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
4	มาตรฐานด้านความถูกต้อง	4.91	0.23	มากที่สุด
ภาพรวม		4.95	0.11	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.95 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า รายการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มาตรฐานด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 5.00 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.00 รองลงมา ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.97 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.05 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.17 ตามลำดับ และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ มาตรฐานด้านความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.23

3.2.2 การประเมินมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) มีผลดังนี้

ตาราง 20 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) (n=8)

ข้อที่	มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	มีความเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งสามารถนำผลการพัฒนาไปปรับปรุงพัฒนาตนเองต่อไปได้	5.00	0.00	มากที่สุด
2	มีความเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจและเกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางและวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน	4.87	0.35	มากที่สุด
ภาพรวม		4.93	0.17	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.17 และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า รายการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีความเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งสามารถนำผลการพัฒนาไปปรับปรุงพัฒนาตนเองต่อไปได้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 5.00 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00 และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีความเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจและเกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางและวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.87 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.35

3.2.3 การประเมินมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) มีผลดังนี้

ตาราง 21 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) (n=8)

ข้อที่	มาตรฐานด้านความเป็นไปได้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถนำไปใช้ได้จริง	5.00	0.00	มากที่สุด
2	มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	5.00	0.00	มากที่สุด
3	มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.87	0.35	มากที่สุด
4	มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	5.00	0.00	มากที่สุด
5	มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	5.00	0.00	มากที่สุด
6	มีความเป็นไปได้ที่จะทำความเข้าใจโดยไม่ซับซ้อนจนเกินไป	5.00	0.00	มากที่สุด
ภาพรวม		4.97	0.05	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.97 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า รายการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถนำไปใช้ได้จริง, มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา, มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะ

ผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และมีความเป็นไปได้ที่จะทำความเข้าใจโดยไม่ซับซ้อน จนเกินไป มีค่าเฉลี่ยและมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน คือ 5.00 และ 0.00 ตามลำดับ และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.35

3.2.4 การประเมินมาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard)

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) มีผลดังนี้

ตาราง 22 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) (n=8)

ข้อที่	มาตรฐานด้านความเหมาะสม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงาน บทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2	มีความเหมาะสมและเป็นธรรมในการประเมินและได้ระบุไว้ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้	5.00	0.00	มากที่สุด
3	มีผลการประเมินที่ไม่เป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่ได้รับ การประเมิน	5.00	0.00	มากที่สุด
ภาพรวม		5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความเหมาะสม ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00 และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า ทุกรายการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงาน บทบาท หน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา, มีความเหมาะสมและเป็นธรรมในการประเมินและได้ระบุไว้ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ และมีผลการประเมินที่ไม่

เป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่ได้รับการประเมิน มีค่าเฉลี่ยและมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน คือ 5.00 และ 0.00 ตามลำดับ

3.2.5 การประเมินมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard)

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) มีผลดังนี้

ตาราง 23 แสดงผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) (n=8)

ข้อที่	มาตรฐานด้านความถูกต้อง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับคุณภาพ
1	ขั้นตอนในการพัฒนาของรูปแบบฯ มีความครอบคลุมชัดเจน สามารถส่งผลเป็นที่ยอมรับในผลของการพัฒนา	4.87	0.35	มากที่สุด
2	ผลของการประเมินตามรูปแบบฯ สามารถทำให้ได้รับสารสนเทศเพียงพอต่อการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา	4.87	0.35	มากที่สุด
3	การสรุปผลการประเมินมีความสมบูรณ์และมีเหตุผลพอเพียง	5.00	0.00	มากที่สุด
ภาพรวม		4.91	0.23	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มาตรฐานด้านความถูกต้อง ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.23 และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า รายการที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การสรุปผลการประเมินมีความสมบูรณ์และมีเหตุผลพอเพียง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.00 รองลงมา ได้แก่ ขั้นตอนในการพัฒนาของรูปแบบฯ มีความครอบคลุมชัดเจน สามารถส่งผลเป็นที่ยอมรับในผลของการพัฒนา และผลของการประเมินตามรูปแบบฯ สามารถทำให้ได้รับสารสนเทศเพียงพอต่อการ

ตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากัน คือ 4.87 และ 0.35 ตามลำดับ

3.3. การพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ดำเนินการพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา เช่นเดียวกันกับพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มากำหนดแนวทางดำเนินการและปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมและปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ เพื่อให้ได้คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีส่วนประกอบ ดังนี้

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา นี้ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการดำเนินการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยคู่มือฉบับนี้มีรายละเอียดต่างๆ สำหรับผู้ที่นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาไปใช้ ได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นก่อนที่ผู้ที่จะนำไปใช้ควรทำการศึกษารายละเอียดของคู่มือให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคุณภาพการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ต่อไป

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาฉบับนี้ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์การพัฒนา

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
4. ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
5. เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
6. สรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

1. หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาทุนมนุษย์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกยุคศตวรรษที่ 21 ผลักดันให้ประเทศไทยอยู่ในระยะการเปลี่ยนผ่านทำให้เกิดโมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน Thailand 4.0 (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560: 1-2) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เสริมสร้างในการพัฒนาประเทศ คือ ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยสู่สังคมคุณภาพตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัวและชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559: 1-5) โดยกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้วิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรมมี คุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขในสังคม ได้วางเป้าหมายและกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองการพัฒนา ซึ่งหน่วยงานองค์กรหลักต้องนำแผนของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติต่อไป (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559: 51-56)

จากกระแสโลกยุคใหม่หรือยุคโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา ภายในปี 2020 โลกทั้งใบจะแคบลงไปอีกมากด้วยประชากรโลกที่มีมากกว่า 7,500 ล้านคน ด้วยการเดินทางถึงทุกที่ในโลกได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ด้วยการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีประเภทต่างๆ ดังนั้นต้องสร้างทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับปี 2020 ด้วยการเสริมสร้างให้มี 4 I's ได้แก่ 1) International Perspective: ต้องสร้างให้เข้าใจความเปลี่ยนแปลงในโลก 2) Integrated Knowledge: ต้องสร้างความเข้าใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) Innovative Capacity: ต้องสร้างความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และ 4) Integrity: ต้องปลูกฝังเรื่อง

คุณธรรมและจริยธรรมทั้งในชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตทั่วไป (พิภพ อุดร, 2555, น. 1) การที่โลกเปลี่ยนไปองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม อุตสาหกรรม และปัจจัยภายนอกต่างๆ ส่งผลกระทบต่อองค์การการจัดการศึกษา ทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลงทุนทางด้านการศึกษา การแข่งขัน และความคาดหวังของสังคม ทำให้องค์การทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนเกิดการปฏิรูปการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรมืออาชีพ (บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552, น. 12)

การบริหารอาชีวศึกษา เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาโดยการบริหารอาชีวศึกษามีเป้าหมายสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ ปัจจุบันมีสถานศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 202 สถานศึกษาถูกปรับเปลี่ยนเป็นสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 23 แห่ง (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ, 2559) เกิดจากการรวมตัวของสถานศึกษาต่างๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ระบุว่า สถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมเข้าไว้ในสถาบัน การจัดตั้งคณะกรรมการอาชีวศึกษาเข้าด้วยกันในสถาบันอาชีวศึกษาสามารถทำได้โดยคำนึงถึงความร่วมมือที่เกิดประโยชน์สูงสุด ทรัพยากรร่วมกันทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง สถาบันการอาชีวศึกษาและสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร โดยทำการเปิดสอนหลักสูตร 3 ระดับชั้น ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ โดยแยกออกเป็นประเภทวิชา 8 ประเภท ได้แก่ ประเภทวิชาอุตสาหกรรม ประเภทวิชาศิลปกรรม ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประเภทวิชาคหกรรม ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประเภทวิชาเกษตรกรรม และประเภทวิชาประมง ซึ่งสถาบันการอาชีวศึกษาอยู่ในช่วงที่ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมากในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนี้ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารงานของสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ให้กำลังคนที่มีทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการและก้าวสู่มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับระดับสากลเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้จริง (พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา, 2551, น. 3-7) แม้ว่าการบริหารที่มีคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนขององค์กร แต่การบริหารที่ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นสิ่งสำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะ

ผู้บริหารคือผู้ทำหน้าที่นำองค์กร ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถาบันการอาชีวศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจึงจะสามารถนำพาสถานศึกษาสู่เป้าหมายได้จึงนับเป็นก้าวสำคัญในการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ด้าน

ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับเพื่อให้สามารถบริหารองค์การบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะที่เหมาะสมกับบริบทสังคมยุคปัจจุบันและในอนาคต ซึ่ง เบิร์น (Burns, 1978, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการและให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นและหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม สอดคล้องกับ เฟดเลอร์ (Fiedler, 1987, p. 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติงานของผู้นำประสานควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย และจากการศึกษาของ แบลและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 114-122) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The full model of leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย การศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลดีที่สุด ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีประสิทธิผลรองลงมา ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีประสิทธิผลน้อยที่สุด และ แบล (Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่การแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย และ ยูคัล (Yukl, 2006: 5) ยังกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของบุคคลที่สามารถสั่งการที่น่าจูงใจใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยมีอำนาจและอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง

นอกจากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบลในบริบทผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาแล้ว ผู้วิจัยยังมีความสนใจที่จะพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย เพื่อ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาจักได้นำไปปฏิบัติได้จริงก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงสำหรับผู้บริหารภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาในการพิจารณาตรวจสอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตน การปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานและนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานในสถาบันการอาชีวศึกษาด้วย

2. วัตถุประสงค์การพัฒนา

เพื่อมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 13 ตัวบ่งชี้ ตามรายละเอียดดังนี้

3.1 องค์ประกอบที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

3.1.1 การเน้นการปฏิบัติ

- 1) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
- 2) ให้โอกาสผู้ร่วมงานแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น
- 3) มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร
- 4) ใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

3.1.2 การสร้างความเชื่อมั่น

- 1) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวตน
- 2) สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน
- 3) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- 4) แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

3.1.3 การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์

1) สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และค่านิยม สร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน

- 2) มองปัญหาในแง่ดี /เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส
- 3) ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
- 4) พยายามพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.1.4 การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม

1) สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน
2) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

- 3) กำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ
- 4) ใช้น้ำเสียงหรือท่าทีที่อบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน
- 5) ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 6) ให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 7) ให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

3.2 องค์ประกอบที่ 2 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จะต้องมีความลักษณะ ดังนี้

3.2.1 การเน้นการพัฒนา

1) ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน

2) ประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

- 3) พัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน
- 5) ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 6) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

7) มอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น

3.2.2 การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล

- 1) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง
- 2) เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ
- 3) ติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แจ้งข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ
- 4) ค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน
- 5) ให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน
- 6) มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี
- 7) ใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน
- 8) ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

3.2.3 การเป็นพี่เลี้ยง

- 1) ให้อเวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน
- 2) เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า
- 3) ใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อมระหว่างครู นักศึกษาและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน

3.3 องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จะต้องมีความลักษณะ ดังนี้

3.3.1 การใช้หลักเหตุผล

- 1) เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ
- 2) ให้ความสำคัญกับการลงใจ

3.3.2 การเน้นที่การอยู่รอด

- 1) ให้ความสำคัญกับความรู้ที่มั่นคงปลอดภัย

2) ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3) ส่งเสริมการสร้างทีมงาน

3.3.3 การใช้ประสบการณ์

1) วินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ

2) หาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุด เพื่อความมั่นคงในอนาคต

3.3.4 การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ

1) ปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์

3.4 องค์ประกอบที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

3.4.1 การมีวิสัยทัศน์

1) เน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์

2) สามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ขององค์กร

3) สามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน

4) รู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง

5) ศึกษาและรับรู้แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง

6) ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3.4.2 การสร้างบารมี

1) แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตัวเอง

2) แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่างแท้จริง

3) แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่

ยอมรับของผู้ร่วมงาน

4. ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

1. กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา

กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1.1.1 คุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เข้ารับการพัฒนายจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติ คือ เป็นข้าราชการ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1.1.2 ให้ผู้ประสงค์เข้ารับการพัฒนา ศึกษาค้นคว้าอิสระด้วยตนเองเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และจัดทำรายงาน ก่อนเข้ารับการพัฒนา

1.1.3 ให้ผู้ประสงค์เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนการพัฒนา ในแบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เพื่อรับรู้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนก่อนเข้ารับการพัฒนา



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

2. กระบวนการพัฒนา

2.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา เน้นการพัฒนาประกอบด้วย จำนวน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ประกอบด้วย

(1) การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ เน้นความสำคัญ

เรื่องวิสัยทัศน์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ขององค์กร สามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน รู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง ศึกษาและรับรู้แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(2) การสร้างบารมี ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตัวเอง แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ประกอบด้วย

(1) **การเน้นการปฏิบัติ** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ และสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร, ใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

(2) **การสร้างความเชื่อมั่น** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวตน สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน แสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

(3) **การสร้างความสำเร็จในจุดหมายของอุดมการณ์** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และค่านิยม สร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน มองปัญหาในแง่ดี /เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส ทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย พยายามเพื่อบริหารงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(4) **การสร้างความคิดหวังในความสามารถของผู้ตาม** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติใช้น้ำเสียงหรือท่าทีที่อบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ประกอบด้วย

(1) **การใช้หลักเหตุผล** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการจูงใจ

(2) **การเน้นที่การอยู่รอด** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ ให้ความสำคัญกับความรู้สีกมั่นคงปลอดภัย ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสร้างทีมงาน

(3) **การใช้ประสบการณ์** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ วินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ หาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

(4) **การมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศ** ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ ปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ประกอบด้วย

(1) การเน้นการพัฒนา ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน ประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต พัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น มอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น

(2) การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง เปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ ติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แจกข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี ใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา วางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

(3) การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ ใช้เวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อมระหว่างครู นักศึกษาและผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน

2.2 วิธีการพัฒนา ได้แบ่งวิธีการพัฒนา เป็น 2 วิธีการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 การพัฒนาโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

- 1) การจัดกิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย จากวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น การฟังการบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา กรณีศึกษา การสาธิต การจัดทำผลงานและนำเสนอ
- 2) การพัฒนาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีให้เป็นไปตามความเหมาะสมของผู้เข้ารับพัฒนา การพบกลุ่ม เป็นต้น

3) คุณสมบัติของวิทยากรต้องเป็นผู้ที่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการพัฒนาฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ และเป็นผู้มีความสามารถในการจัดกิจกรรมการพัฒนาโดยถือว่าผู้เข้ารับการพัฒนาคำคัญที่สุด

4) สื่อและนวัตกรรมการพัฒนาต้องมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรมการพัฒนา มีคู่มือ และเอกสารประกอบการพัฒนา มีการใช้สื่อเทคโนโลยีรวมทั้งสื่ออื่น ๆ ที่มีคุณภาพและจำนวนเพียงพอสำหรับการพัฒนา

5) สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการพัฒนาต้องเหมาะสม มีบรรยากาศที่ดี มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการพัฒนา รวมทั้งมีแหล่งศึกษาค้นคว้าอย่างเพียงพอสำหรับการพัฒนา

2.2.2 ศึกษาดูงาน

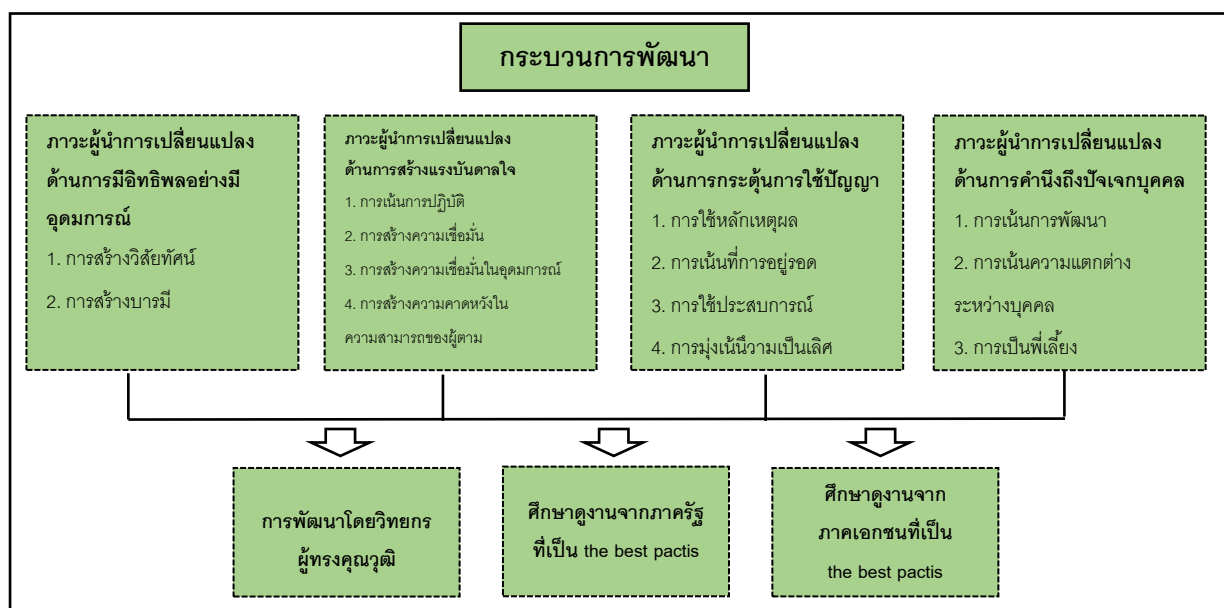
จัดการศึกษาดูงานให้กับผู้เข้ารับการพัฒนา โดยจัดการศึกษาดูงานหน่วยงานที่พิจารณาจากความเป็นผู้นำองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้สถานที่ๆ จัดการศึกษาดูงานให้ขึ้นกับความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวม โดยสามารถจัดการศึกษาดูงานได้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานภาคเอกชน ดังนี้

1) ศึกษาดูงานจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) หน่วยงาน หรือ สถานศึกษาที่เป็น benchmark เป็นต้น

2) ศึกษาดูงานจากหน่วยงานภาคเอกชน เช่น บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน), บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (ท่าหลวง) จำกัด, บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด (Central Group), ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือ ศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี, ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน อ.หนองหญ้าไซ จ.สุพรรณบุรี, ตลาดร้อยปีสามชุก อ.สามชุก จ.สุพรรณบุรี โดยในระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง ณ สถานที่ที่ใช้ดำเนินการพัฒนา เช่น สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา โรงแรม มีรายละเอียด ดังนี้

**กำหนดการ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (จำนวน 4 วัน)**

วันที่หนึ่ง ของการพัฒนา	
เวลา	รายการที่ปฏิบัติ
08.00 – 09.00 น.	ลงทะเบียน ส่งรายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปฐมนิเทศและพิธีเปิด
09.00 – 12.00 น.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 16.00 น.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
16.00 – 17.00 น.	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
วันที่สอง ของการพัฒนา	
08.00 – 09.00 น.	กิจกรรมเสริมประสบการณ์
09.00 – 12.00 น.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 16.00 น.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
16.00 – 17.00 น.	กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์
วันที่สาม ของการพัฒนา	
08.00 – 17.00 น.	ศึกษาดูงานจากหน่วยงานภาครัฐ
วันที่สี่ ของการพัฒนา	
08.00 – 17.00 น.	ศึกษาดูงานจากหน่วยงานภาคเอกชน



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

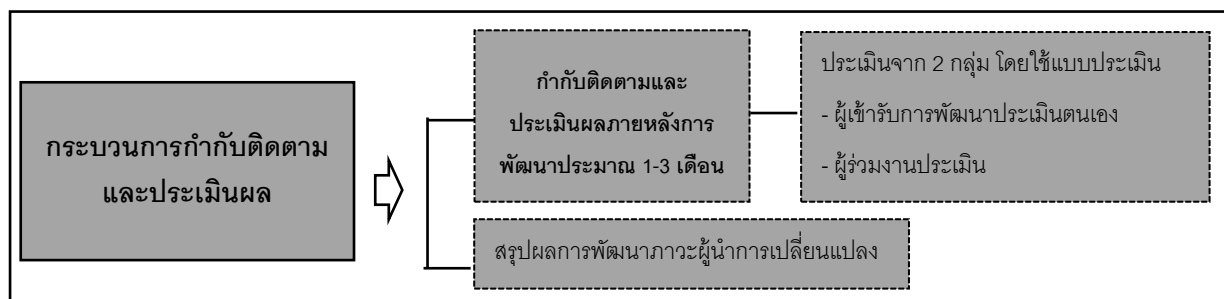
3. กระบวนการกำกับติดตามและประเมินผล

ภายหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ควรมีการกำกับติดตาม ดังนี้

3.1 ดำเนินการกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาประมาณ 1-3 เดือน เพื่อตรวจสอบผลสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ และทำการประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษาเป็นผู้ประเมิน

3.2 สรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยสรุปผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อชี้ให้เห็นระดับคุณภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ว่าอยู่ในระดับ

ใด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ให้มีคุณภาพต่อไป



ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

5. เครื่องมือการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย

5.1 คู่มือการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

5.2 แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การแปลผลคะแนน โดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้เทียบกับเกณฑ์การประเมิน และการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น.

4.51-5.00	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาก
2.51-3.00	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง น้อย
1.00-1.50	หมายถึง	มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง น้อยที่สุด

5.3 ผู้ทำการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ในการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 2 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 ก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งปกปิดสถานะไม่ให้ทราบว่าใครเป็นผู้ทำการประเมิน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบใดๆ ต่อผู้ทำการประเมิน

ระยะที่ 2 หลังการพัฒนา เวลาผ่าน 1-3 เดือน ไปแล้ว โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง และผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา ซึ่งปกปิดสถานะไม่ให้ทราบว่าใครเป็นผู้ทำการประเมิน เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบใดๆ ต่อผู้ทำการประเมิน

6. สรุปผลการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายในสถาบันการอาชีวศึกษา

ผลการประเมินการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ผลการประเมินก่อนการพัฒนา และ ผลการประเมินหลังการพัฒนา โดยสามารถจำแนกได้ดังนี้

6.1 ผลการประเมินก่อนการพัฒนา

6.1.1 ผลการประเมินจากผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

1) ผลการประเมินโดยรวม ระดับคุณภาพ

☐ มากที่สุด ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด

2) ผลการประเมินโดยพิจารณาเรียงลำดับประกอบ จำแนกได้ดังนี้

2.1) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนสูงสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

2.2) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนต่ำสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

6.1.2 ผลการประเมินจากผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินผู้เข้ารับ

การพัฒนา

1) ผลการประเมินโดยรวม ระดับคุณภาพ

☐ มากที่สุด

☐ มาก ☐ ปานกลาง

☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด

2) ผลการประเมินโดยพิจารณารายองค์ประกอบ จำแนกได้ดังนี้

2.1) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนสูงสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

2.2) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนต่ำสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

6.2 ผลการประเมินหลังการพัฒนา

6.2.1 ผลการประเมินจากผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง

1) ผลการประเมินโดยรวม ระดับคุณภาพ

☐ มากที่สุด

☐ มาก ☐ ปานกลาง

☐ น้อย

☐ น้อยที่สุด

2) ผลการประเมินโดยพิจารณารายองค์ประกอบ จำแนกได้ดังนี้

2.1) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนสูงสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

2.2) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนต่ำสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

6.2.2 ผลการประเมินจากผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษาเป็นผู้ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา

พัฒนา

1) ผลการประเมินโดยรวม ระดับคุณภาพ

☐ มากที่สุด

☐ มาก ☐ ปานกลาง

☐ น้อย ☐ น้อยที่สุด

2) ผลการประเมินโดยพิจารณารายองค์ประกอบ จำแนกได้ดังนี้

2.1) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนสูงสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

2.2) องค์ประกอบที่มีผลการประเมินคะแนนต่ำสุด ได้แก่.....

คิดเป็นร้อยละ.....

3.4 ประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่พัฒนาขึ้นไปสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อคู่มือการใช้รูปแบบ โดยใช้แบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่าน ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกันกับพิจารณาตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีผลดังตาราง 23



ตาราง 23 แสดงผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (n=8)

ข้อที่	รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ คุณภาพ
1	รูปเล่ม มีความสวยงามและเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
2	การจัดเรียงลำดับเนื้อหา มีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
3	สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้	5.00	0.00	มากที่สุด
4	ภาษาที่ใช้ มีความถูกต้อง เหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
5	การจัดรูปแบบการพิมพ์ ตัวอักษร มีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
6	หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสม	4.75	0.46	มากที่สุด
7	วัตถุประสงค์การพัฒนา มีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
8	เครื่องมือในการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
9	ผู้ประเมินการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
10	ภาพรวมทั้ง 3 ขั้นตอนการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม	4.87	0.35	มากที่สุด
11	ขั้นตอนก่อนการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
12	ขั้นตอนระหว่างการพัฒนากระบวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม	4.75	0.46	มากที่สุด
13	ขั้นตอนหลังการพัฒนากระบวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม	4.87	0.35	มากที่สุด
14	สรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความ เหมาะสม	5.00	0.00	มากที่สุด
ภาพรวม		4.94	0.11	มากที่สุด

จากตาราง 23 ผลการพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 8 ท่าน มีความเห็นว่าคุณมื่อการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 และเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ รูปเล่มมีความสวยงามและเหมาะสม การจัดเรียงลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม, สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้, ภาษาที่ใช้มีความถูกต้องเหมาะสม, การจัดรูปแบบการพิมพ์ตัวอักษร มีความเหมาะสม, วัตถุประสงค์การพัฒนามีความเหมาะสม, เครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม, ผู้ประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม, ขั้นตอนก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม และสรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยและมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากัน คือ 5.00 และ 0.00 ตามลำดับ รองลงมา ได้แก่ ภาพรวมทั้ง 3 ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม และขั้นตอนหลังการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน คือ 4.87 และ 0.35 ตามลำดับ และรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสม และขั้นตอนระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน คือ 4.75 และ 0.46 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้ 3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามระยะในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ระยะที่ 3 การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้เชี่ยวชาญและจากแนวคิด ทฤษฎีของเบส (Bass) สรุปผลการวิจัยได้ว่า มี 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และมี 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง

ระยะที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษามีค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การกระตุ้นการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา พบว่า การเน้นการพัฒนา (DEL) กับการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (ADI) มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ส่วนการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (EXC) กับการสร้างวิสัยทัศน์ (VIS) มีความสัมพันธ์ต่ำสุด

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา สรุปผลการนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลที่สร้างขึ้นสามารถนำมาอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการแก้ปัญหา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.96 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 92) รองลงมาคือ การกระตุ้นการแก้ปัญหาและการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และ 0.92 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 90 และ 85) ส่วนการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.90 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 81)

ระยะที่ 3 พัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้

การพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาและคู่มือการใช้ สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มี 3 ระยะ ได้แก่ 1) กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา 2) กระบวนการพัฒนา และ 3) กระบวนการกำกับติดตามและประเมินผล

2. ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา สอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) และมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) โดย ภาพรวม ทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาตามรายการประเมิน พบว่า มาตรฐานด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ และ มาตรฐานด้านความถูกต้อง ตามลำดับ

3. การพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 4) ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 5) เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และ 6) สรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

4. ประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ภาพรวมมีความเหมาะสมมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. โมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.90-0.96 ซึ่งทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุด รองลงมาคือการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจส่วนการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุด คือ 0.96,

0.95, 0.92 และ 0.90 ตามลำดับ โดยโมเดลการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นหมายความว่า โมเดลที่สร้างขึ้นสามารถนำมาอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และแสดงให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารมีการปฏิบัติโดยอาศัยองค์ประกอบดังกล่าวแล้วย่อมส่งผลต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎี

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ที่ได้จากการศึกษาวิจัยโดยเรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดไปยังน้อยสุด ดังนี้

2.1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และจำเป็นต้องมีบารมี ซึ่งเป็นเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น เกิดความเคารพนับถือ จงรักภักดีและไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับ สอดคล้องกับแนวคิดของ เบส (Bass, 1985, p. 22) และเบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 114) ที่กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดการภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา และแนวคิดของ บาร์ลิงและคณะ (Barling et al., 2000, p. 157-161) กล่าวถึง การสร้างบารมีว่า เป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นผู้มีคุณธรรมร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม และ คูเซสและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2003, p. 98) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีความคิด มีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้ทำงานเพื่อมุ่งให้วิสัยทัศน์นั้นประสบผลสำเร็จ และการมีบารมี (Charisma) เป็นคุณสมบัติพิเศษของบุคคลที่ดึงดูดใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น เกิดความเคารพนับถือ จงรักภักดีและไว้วางใจตนเองโดยอาศัยคุณลักษณะส่วนตัวและการแสดงออก และแนวคิดของ ฮอกเกอร์และโตรฟิโน (Hocker & Trofino, 2003, p. 208-213) กล่าวว่า การสร้างบารมีของผู้นำที่สามารถเป็นแบบอย่าง

ที่ดีได้โดย การทำให้เห็นเป็นแบบอย่างในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างการยอมรับของสมาชิกจากตัวอย่างผลสำเร็จของงานหรือการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏให้เห็นผลแล้วโดยอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญทั้งในด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความคาดหวังในความรู้ความสามารถของทีมงาน ด้านการยึดมั่นในค่านิยมที่ดี และการติดต่อสื่อสาร

2.2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะต้องมีในตัวผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้เพราะต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในสถานศึกษา สอดคล้องกับ แบล (Bass, 1985, pp. 43-45) ที่ได้ทำการศึกษาและยืนยันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น ผู้ตามจะเชื่อถือศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 2) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ไบซิโอและคณะ (Bycio et al., 1995, p. 5) วิลเลียม สเตียร์สและเทอร์บอร์ก (William, Steers & Terborg, 1995, p. 87) ได้ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกันคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม แบลและริกโก (Bass & Riggio, 2006, p. 7) กล่าวว่า เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหน้าที่หรืองานของผู้ตาม ค้นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา มีการกำหนดทางใหม่จากเดิมๆ ที่เคยปฏิบัติ สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 2007, pp. 15-16) เชื่อว่า ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญ

ฉลาด ดังนั้นการกระตุ้นการใช้ปัญญา จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

2.3. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ประพฤติให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในผลงานของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ชื่นชมและให้กำลังใจให้มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นมุ่งมั่น พุ่งทะจนประสบความสำเร็จ ดังนั้นการสร้างแรงบันดาลใจจึงเป็นความสามารถของผู้นำที่จะชี้แนะและจูงใจผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่มีพลังโน้มน้าวจิตใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันทุกคน สอดคล้องกับ แบล (Bass, 1985, pp. 68-71) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้นำการกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ และเปิดโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานความเชื่อมั่นเป็นสิ่งยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน และแนวคิดของ เบนนิสและ นานัส (Bennis & Nanus, 1985, p. 21) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจโดยทำทุกอย่างมีความหมายและท้าทายผู้ตามและงานของผู้ตาม ผู้นำให้โอกาสผู้ตามร่วมสร้างอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ สร้างความคาดหวังที่ผู้ตามต้องการบรรลุซึ่งสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและอุทิศตัวหรือความผูกพันกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม แสดงความ

เชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำจะประพฤติในแนวทางที่มุ่งใจคนรอบข้างโดยทำให้งานของผู้ตามมีความหมายและมีความท้าทาย ปลุกจิตวิญญาณทีม (Team spirit) กระตุ้น (Motivate) ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามสร้างวิสัยทัศน์ และอนาคตภาพที่ดึงดูดความสนใจ ซึ่งในที่สุดผู้ตามก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์สำหรับตนเองได้ และแบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 145) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ดังนั้นการสร้างแรงบันดาลใจจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

2.4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเป็นองค์ประกอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ต้องให้ความสำคัญอีกเช่นกัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ต้องคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของผู้ร่วมงานเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่แตกต่างกัน ต้องมอบหมายงานให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้มีความสนใจในความต้องการให้ความเจริญก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ปฏิบัติต่อทุกๆ คนเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ ยูคัลล์ (Yukl, 1989, p. 17) กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำ นอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสรเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ แบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 11) ไบซิโอและคณะ (Bycio et al. 1995, p. 82) แบส (Bass, 1997, p. 7) อวอลิโอ แบส และจุง (Avolio, Bass & Jung, 1999, p. 31) และบาร์ลิงและคณะ (Barling et al., 2000, p. 32) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นเอกัต

ละบุคคล ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้าและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกัตละบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน และแบสและริกโก (Bass & Riggio, 2006, p. 34) ยังให้แนวคิดว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะต้องพัฒนาผู้ตามให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นกว่าเดิมและเป็นผลสำเร็จ โดยให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นผ่านการฝึกฝนและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังนั้นการกระตุ้นการใช้ปัญญา จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา เช่นเดียวกัน

3. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา นั้นแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผล และการพัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา นั้นประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 4) ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 5) เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 6) สรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ซึ่งมีผลการประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้น มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง

ต้อง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.95 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่สร้างขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือและได้สละครอบคลุมครบถ้วน และมีรูปแบบที่สามารถนำไปพัฒนาเพิ่มพูนทักษะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา จึงมีส่วนให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ตรงตามสภาพจริงและมีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับ ธนวัฒน์ ภิรมย์ไกร, โกวิท วัชรินทรางกูร และกระพันธ์ ศรีงาน (2559 , น. 44-57) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า รูปแบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบ และการวัดและประเมินผล การดำเนินการในชั้นกระบวนการแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) อบรมเพิ่ม 2) ประชุมเชิงปฏิบัติการ รวม 6 ครั้ง โดยใช้คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ 6 ชุด ประกอบการประชุมปฏิบัติการและการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น 1 แห่ง ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล โดยการประชุมใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีความเห็นว่าการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากได้มีการเรียนรู้จากวิทยากร จากการศึกษาคู่มือ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมปฏิบัติการด้วยกัน ตลอดจนได้เรียนรู้จากผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นที่ได้ไปศึกษาดูงาน และสอดคล้องกับ ชวนะ ทวีอุทิศ, ไชยา ภวระบุตร, วัฒนา สุวรรณไทย์ และรัชชัย ไพไหล (2559, น. 55 – 65) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล ดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 วัน ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน โดยศึกษาดูงานสถานศึกษามัธยมศึกษาดีเด่น 1

โรงเรียน ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง ดำเนินการสัปดาห์ละ 3 ครั้ง โดยใช้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 5 ชุด ประกอบการฝึกปฏิบัติจริง ปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนี้ สิริรักษ์ นักดนตรี (2560, น. 78) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ประกอบด้วย 3 ช่วง และเป็นแนวทางการพัฒนาต่อเนื่อง ดังนี้ ระยะก่อนการพัฒนา ประกอบด้วย 1) ศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร 2) ประเมินสมรรถนะก่อนการพัฒนา 3) สร้างความเข้าใจและความตระหนักในความสำคัญของการพัฒนา ระยะกระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย 4) ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย 5) พัฒนาด้วยตนเอง 6) พัฒนาโดยสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพด้วยระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง 7) จัดอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ ระยะหลังการพัฒนา ประกอบด้วย 8) กำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน 9) จัดนิทรรศการหรือสัมมนานำเสนอผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์เนอร์ (Steiner, 1988, p. 148) และ คีฟ (Keeves, 1988, p. 561-565) ได้เสนอแนวทางการสร้างรูปแบบ ดังนี้ รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบ ต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่อง ที่ศึกษา และสอดคล้องกับ มาดัส ซีรีเวน และสตัสเฟิลบีม (Madaus Seriven & Stufflebeam, 1983, pp. 399-402) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบสามารถทำได้ 2 ลักษณะคือ 1) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตรวจสอบรูปแบบซึ่งจัดเป็น 4 หมวด ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และมาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) 2) การประเมินโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิจัยครั้งนี้ ชี้ให้เห็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.90-0.96 ซึ่งทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานสูงสุดเท่ากับ 0.96 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ใน

ระดับสูง (ร้อยละ 92) รองลงมาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.95 และ 0.92 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 90 และ 85) ส่วนการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำสุดเท่ากับ 0.90 มีความแปรผันร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง (ร้อยละ 81) ดังนั้นจึงเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา นำไปพัฒนาตนเองและการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานและส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานในสถาบันการอาชีวศึกษา โดยนำองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบไปใช้ตามบริบทและสถานการณ์ที่เหมาะสมเรียงตามความสำคัญ

2. การพัฒนารูปแบบและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยรูปแบบนั้นแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมก่อนการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผล และมีผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.95 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จึงน่าจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3. คู่มือการใช้และประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา โดยคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ในครั้งนี้ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์การพัฒนา 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 4) ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 5) เครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา 6) สรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา และมีผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาจาก

ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 8 ท่าน มีความเห็นว่า คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ก็น่าจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา เช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำในสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่มีการบริหารงานเด่น ได้รับรางวัล
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำตนเอง ต่อไป
3. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
4. ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษาที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

บรรณานุกรม

- Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(2), 31, 441-462.
- Bardo J.W. & Hartman J.J. (1982). *Urban society: A systemic introduction*. New York: peacock.
- BarlingJ. Moutinho S. and Kelloway E.K. (2000). Transformational Leadership and Group Performance: The Mediating Role of Affective Commitment, Manuscript revised for publication, School of Business, Queen's University, Kingston, Ontario. pp. 32, 157-161.
- Bass, B., และ Avolio, B. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*: Thousand Oaks: SAGE.
- Bass B. & Avolio B. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: SAGE. pp. 2, 2-6, 11, 114-122, 132-135, 145.
- Bass B.M. and R.E. Riggio. (2006). *Transformation leadership*. 2nd ed. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass Bernard M.; Avolio Bruce J.; & Atwater Leanne. (1996). The Transformation and Transactional Leadership of Men and Woman. *An International Reviews*, 45(1), 5-35.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and national Boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 7, 130 – 139.
- Bass, B. M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformation Leadership". *European Journal of Word and Organization Psychology*, 8(1).
- Bass. B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The free Press 1985). pp. 4, 10, 22, 14, 43-45, 67-71, 82-91, 545.
- Bennis and Nanus. (1985). *Leaders* (New York : Harper & Rwo). pp. 21, 25.

- Brown W. B Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership: Theory of Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership: Theory of Leadership*. New York: Harper & Row. pp. 7, 19-20.
- Bycio P. Hackett R. D. & Allen J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80: pp. 5, 82, 468–478.
- Cook Curtis W. Phillip Hunsaker & Robert E. Coffey. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 2nd ed. Boston: Irwin McGraw-Hill. pp. 484-485.
- Daft, L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers. p. 5.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory Design*. (7th ed.). U.S.A.: South-Western College Publishing. p. 20.
- Davis, G. A. (1982). *Effective schools effective teacher*. Boston: Allyn and bacon. p. 124.
- Dessler Gary. (1998). *Management : Leading People and Organizations in the 21st ed. Century*. New Jersey: Prentice-Hall International, 1998), 202-203.
- Eisner, E. (1976). "Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation. " *Journal of Aesthetic Education*. pp. 192-193.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitiveresources and organization perform acne*. New York: Wiley. p. 8.
- Fiedler, F. E., และ Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organization perform acne*. New York: Wiley.
- Fullan Michael. (2000). *Educational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. p. 1.
- Fullan Michael. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Columbia University. pp. 16-17.
- Galpin Timothy J. and Herndon Mark. (2007). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. p. 83.

- Gillespie and Mamm. (2004). *Transformational Leadership and Shared Values : the Building Blocks of Trust*. New York: Mc Graw-Hill. pp. 88-89.
- Good Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd .ed. New York: McGraw-Hill Book Company. p. 267.
- Harvey S. Royal M. and Stout D. (2003). "In structure's Transformational Leadership: University Students Attitudes and Rating,". *Journal of Psychology*, 88(2), 245-255.
- Hersey P. and Blanchard K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.,p.178.
- Hocker S.M. & Trofino J. (2003). Transformational leadership : development of a Model of nursing case management by the army nurse corpse *Nursing case management*, 8(5), 208-213.
- House R. J. and Howell J.M. (1992, May-August). "Personality and charismatic leadership." *Leadership Quarterly*, 3,2, 81-108.
- Hoy Wayne K. and Miskel Cecil. (2001). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill Book Co-Singapore for Manufactur and Export,2001). 414.
- James, C., และ Connolly, U. (2000). *Effective chang in school*. London: Routledfe Falmer.
- Kaiser quoted Barbara G. Tabachink and Linda S. Fidell. (1983). *Using Multivariate Statistics* (New York: Harper & Row), p. 411.
- Keeves, J. P. (1988). *Education Research: Methodology and Measurement and International Handbook*. Oxford: Perman. p. 560, 561-565.
- King, M. L. (1990). "Extraordinary leadership in Education : Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Effectiveness. Satisfaction and Organizational Climate in K – 12 and Higher Education," *Dissertation Abstracts International*. 2329-A.
- Kouzes & Posner. (2007). *Leadership Challenge*. 4th. ed. San Francisco: HB Printing <https://books.google.co.th/books?id=t6WT1jA8Hg4C&printsec=frontcover&hl=th&s>

[ource=gbs_ge_summary_r#v=onepage&q&f=false](#) (1 November 2017).

pp. 15-16.

Kouzes J. M. & Posner B. Z. (2003). *Exemplary leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass. p.98.

Kuhnert K. W. & Lewis P. (1987). "Transactional and Transformational leadership: A Constructive development analysis". *Academy of Management Review*,12,: pp. 648-657.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, pp.607-610.

Leithwood Jantzi and Fernandez (1994). Transformational Leadership and Teacher Commitment to change. In Murphey, Joseph and Karen Seashore Louis, eds. *Reshaping the Principalship : Insight From Transformational Reform Efforts*. 77-98.

Leithwood, K. a. J., Doris. (2009). Transformational Leadership. In Brent Davies (Eds.).

Leithwood Kenneth. Jantzi Doris and Rosanne Steinbach. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press. p. 37.

Madaus Seriven & Stufflebeam. (1983). *General education*. Chicago: NSSE. pp. 399 – 402.

Mosley, D. C. (1996). *Management Concept and Practices*. New York: Harper-Collins. p. 397.

Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. 5th ed. CA: Brooks. pp. 374-375.

Madaus Seriven & Stufflebeam. (1983). *General education*. Chicago: NSSE. pp. 399 – 402.

Richard A. Krueger. (2002). Designing and Conducting Focus Group Interviews. *Focus Group Interviewing*. University of Minnesota. <http://www.eiu.edu/~ihed/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf>

Rounaq Jahan. (2007). *Transformative Leadership in the 21st Century*. Columbia: Columbia University. p. 2.

- Richard A. Krueger. (2002). *Designing and Conducting Focus Group Interviews*. Focus Group Interviewing. University of Minnesota. Available Online at <http://www.eiu.edu/~ihec/Krueger-FocusGroupInterviews.pdf> (1 November 2017). p. 1.
- Sergiovanni T.J. and Moore J.H. (1989). *Schooling for Tomorrow*. Boston: Allyn and Bacon. p. 213.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principal ship : A Reflective Practice Perspective, 4th ed.* ZBoston: Allyn and Bacon, 2001), 224.
- Smith R. H. and other. (1980). *Management: Marking organizations perform*. New York: Macmillan. p. 461.
- Steiner, E. (1988). *Methodology of theory building*. Sydney: Educology Research Associates. p.148.
- Stephen W. K. (2002). *Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning*. Ph.D. Dissertation. Portland State University. p. 128.
- Tichy N.M.& Devanna M. A. (1990, July). "The Transformational Leader,". *Training and Development Journal*, 40(7), 17-32.
- Willer, D. (1986). *Scientific Sociology: Theory Method*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall. p. 83.
- William Steer & Terborg. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organization behavior*, 16(4), 87, 319-333.
- Yukl and Fleet. (1992). "Theory and Research on Leadership in Organizations," In *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., 3 edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, pp. 175-176, 178.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organization. 2nd ed.* New Jersey: Prentice-Hall.,2.p.17.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations. 5th ed.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.,5.
- Yukl, G. A. (2006a). *Leadership in organizations 6th ed.* New Jersey: Pearson Education., 5.

Yukl, G. A. (2006b). *Leadership in organizations 6th ed.* New Jersey: Pearson Education.

ไกรรัช เทศมี. (2558, พฤษภาคม – สิงหาคม). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 10(29), 73-88.

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). “โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (บทคัดย่อ), ขอนแก่น.

ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง. (2554). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (บทคัดย่อ).

ชวณะ ทวีอุทิศ. (2559). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. หน้า 55-65.

ณัฐกิจ บัวชม. (2558, พฤษภาคม-สิงหาคม). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 5(2), 215-229.

ถวิล ศรีใจงาม. (2558, กันยายน-ธันวาคม). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ เขต 2. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 5(3), 168-181.

บุญชม ศรีสะอาด, และ สุริทอง ศรีสะอาด. (2552). วิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุริยาสัน.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุริยาสัน. หน้า 121.

ปกรณ ชันซ้อน. (2560, มกราคม-มิถุนายน). การพัฒนาแนวทางเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 13(1).

ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 125 C.F.R. (2551).

พิภพ อุดร. (2555, มกราคม-มิถุนายน). "Thailand Human Vision : ทวิพยากรณ์มนุษย์ยุค 2020 ต้อง

มี 4 l's". *Journal of HR Intelligence*, 7(1), หน้า 1.

วชิราภรณ์ ศิริพัฒนากูร. (2557, ตุลาคม – ธันวาคม).ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ในเขต
ภาคเหนือตอนบน. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
8(4), น. 150-156.

สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ, และ ดุษฎีวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). คุณลักษณะภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21 การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาคั้ง
ที่ 2: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สมชาย รุ่งเรือง. (2560, มกราคม – เมษายน). รูปแบบการพัฒนาผู้นำสู่การสร้างแรงผลักดันเชิง
สร้างสรรค์. วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal, Silpakorn University* ฉบับภาษาไทย
สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 10(1).

สัจจา ศรีเจริญ. (2559, กุมภาพันธ์). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ในเขตจังหวัดชายแดนของประเทศไทยเพื่อรองรับการเป็น
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *วิทยาสาร*, 115(4), 58-60.

สัมมา ธรนิษฐ์. (2558, มกราคม – เมษายน). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัย.
วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขา
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 8(1), 650-663.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564): สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564): สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ. (2559). สรุปรายงานการตรวจประเมินภายในโดยต้น
สังกัดตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาระดับปริญญา พ.ศ. 2558 สถาบันการอาชีวศึกษา 23
แห่ง ประจำปีการศึกษา 2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

สิริรักษ์ นักดนตรี. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่
การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 5. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 78.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).

สุชาดา รังสินันท์. (2550). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการศึกษากการเปลี่ยนแปลงหน่วยที่ 10 : ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. (ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560). *Thailand 4.0: อนาคตประเทศไทย*. เอกสารประกอบการประชุม โครงการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนงานโครงการประจำปีงบประมาณ 2561 และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สำนักนายกรัฐมนตรี.

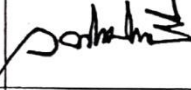
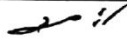


ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
3. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview)
4. รูปภาพการเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

รายชื่อ	ลายมือชื่อ	ตำแหน่ง
1. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์		- เลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) - อดีต เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา - อดีต ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. นางปัทมา วีระวานิช		- ผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ
3. นายวณิชย์ อ่วมศรี		- อดีตรองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
4. ดร.ประชาคม จันทรชิต		- รองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
5. นายสมประสงค์ สิงห์สุวรรณ		- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา



ที่ ศธ 6918/ 0401



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์สำนักงานผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน เลขาธิการสภาการศึกษา

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และ อาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุมัติครุภัณฑ์สำนักงาน ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน การอาชีวศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669



ที่ ศธ 6918/ 0401

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางปัทมา วีระวานิช

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และ อาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ นางปัทมา วีระวานิช ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน การอาชีวศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ นางปัทมา วีระวานิช แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669

ที่ ศธ 6918/0401



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุมัติโครงการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายวณิชย์ อ่วมศรี

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และ อาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุมัติโครงการสัมมนา นายวณิชย์ อ่วมศรี ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน การอาชีวศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ นายวณิชย์ อ่วมศรี แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669

ที่ ศธ 6918/ 0401



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุมัติโครงการให้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขวอนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ
การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี
อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และ อาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขออนุมัติให้สัมภาษณ์ ดร.ประชาคม จันทรชิต
ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้
สถาบันการอาชีวศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ ดร.ประชาคม จันทรชิต แล้ว
และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669

ที่ ศธ 6918/ 0401



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร อาชีวศึกษา

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และ อาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ อาจารย์สมประสงค์ สิงห์สุวรรณ ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน การอาชีวศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ อาจารย์สมประสงค์ สิงห์สุวรรณ แล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669

**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา**

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่งปัจจุบัน.....
วุฒิการศึกษา.....
สถานที่ทำงาน.....
วัน เดือน ปี ที่ให้สัมภาษณ์.....

**ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้
สถาบันการอาชีวศึกษา**

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน
การอาชีวศึกษา ในความคิดเห็นของท่าน เป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้
สถาบันการอาชีวศึกษา ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้
สถาบันการอาชีวศึกษา ท่านคิดว่าควรเป็นอย่างไร

รูปภาพการเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาพประกอบ 9 การเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา (ก-จ)



(ก)

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์
เลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



(ข)

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) นางปัทมา วีระวานิช
ผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



(ค)

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) นายวณิชย์ อ่วมศรี
อดีตรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



(ง)

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดร.ประชาคม จันทรวิต
รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



(จ)

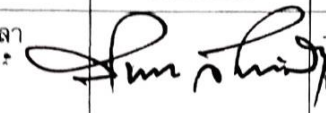
สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) นายสมประสงค์ สิงห์สุวรรณ
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



ภาคผนวก ข

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน
2. หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
3. แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม
5. ผลการทดลองเครื่องมือ (Try out)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิจัยทางการศึกษาและทางด้านบริหารการศึกษา
จำนวน 5 ท่านเพื่อพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาตามนิยามเชิงปฏิบัติการ

รายชื่อ	ลายมือชื่อ	ตำแหน่ง/วุฒิการศึกษา
1. รศ.ดร.วิทยา จันทะริลา		- รองศาสตราจารย์ สังกัด ภาควิชาบริหารและ พัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ - Ph.D. (Education Administration)
2. ผศ.ดร.นิคม นาคอ้าย		- ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงคราม - อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏพิบูลสงคราม - ปริญญาเอก : กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)
3. อ.ดร.ชนม์ชกรณ์ วรอินทร์		- อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏพิบูลสงคราม - ปริญญาเอก : กศ.ด.(การทดสอบและการวัดผล)
4. อ.ดร.สรนีย์ เสริมสุข		- อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏพิบูลสงคราม - ปริญญาเอก : ค.ด.(วิธีวิทยาการวิจัย)
5. อ.ดร.สมหมาย อำดองกลอย		- อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏพิบูลสงคราม - ปริญญาเอก : กศ.ด. (การบริหารการศึกษา)

ที่ ศธ 6918/ ๐๖35



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒ มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา แล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 921 7296



ที่ ศธ 6918/ 0635

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒ มีนาคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.กัญญาพันธ์ เพี้ยชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย อาจารย์ ดร.ชนม์ชกรณ วรอินทร์ อาจารย์ ดร.สวณีย์ เสริมสุข และ อาจารย์ ดร.สมหมาย อ่ำดอนกลอย เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย อาจารย์ ดร.ชนม์ชกรณ วรอินทร์ อาจารย์ ดร.สวณีย์ เสริมสุข และ อาจารย์ ดร.สมหมาย อ่ำดอนกลอย แล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 921 7296

**แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา**

ของ นางอุไรวรรณ เชาวน์ชื่น 094-3476669

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง แบบประเมินฉบับนี้ใช้สำหรับท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาหรือไม่ โดยมีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามแต่ละข้อไม่มีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)					
1.1. การสร้างวิสัยทัศน์					
1	ท่านเน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์				
2	ท่านพูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน				
3	ท่านให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการ ทำงานที่ชัดเจน				
4	ท่านปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องในองค์กร				
5	ท่านแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อ และค่านิยม				
6	ท่านสามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่ เป็นไปได้ขององค์กร				
7	ท่านสามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
8	ท่านทบทวนสถานการณ์ในอดีตเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ				
9	ท่านรู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง				
10	ท่านศึกษาและรับรู้แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง				
11	ท่านทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์				
1.2. การสร้างบารมี					
12	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ				
13	ท่านประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน				
14	ท่านควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ				
15	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง				
16	ท่านวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้อื่น				
17	ท่านพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ				
18	ท่านให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆได้โดยนำความรู้หลักการใช้				
19	ท่านแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตัวเอง				
20	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่างแท้จริง				
21	ท่านพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
22	ท่านสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
23	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน				
24	ท่านเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ				
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)					
2.1. การเน้นการปฏิบัติ					
25	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ				
26	ท่านให้โอกาสผู้ร่วมงานแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น				
27	ท่านมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร				
28	ท่านสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
29	ท่านใช้ระบบบันทึกสั้นๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว				
2.2. การสร้างความเชื่อมั่น					
30	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวท่าน				
31	ท่านสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน				
32	ท่านสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน				
33	ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์				
2.3. การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์					
34	ท่านสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และค่านิยม สร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน				
35	ท่านมองปัญหาในแง่ดี / เชิงบวก ใช้วิกฤตเป็นโอกาส				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
36	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย				
37	ท่านทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย				
2.4. การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม					
38	ท่านสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน				
39	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ				
40	ท่านกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ				
41	ท่านใช้น้ำเสียงหรือท่าทีที่อบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน				
42	ท่านให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน				
43	ท่านใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานนอกเวลา				
44	ท่านให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน				
45	ท่านให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่				
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)					
3.1 การใช้หลักเหตุผล					
46	ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน				
47	ท่านเน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ				
48	ท่านให้ความสำคัญกับการจูงใจ				
49	ท่านใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร				
50	ท่านทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน				
3.2. การเน้นที่การอยู่รอด					
51	ท่านให้ความสำคัญกับความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
52	ท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน				
53	ท่านส่งเสริมการสร้างทีมงาน				
54	ท่านใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ				
55	ท่านเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม				
56	ท่านตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย และ แสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา				
3.3. การใช้ประสบการณ์					
57	ท่านแก้ไขปัญหาเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการหยุดโดยอาศัย ข้อมูลจากประสบการณ์เดิม				
58	ท่านหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิด หาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุด เพื่อความมั่นคงในอนาคต				
59	ท่านวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อน ตัดสินใจสั่งการ				
3.4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ					
60	ท่านให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า				
61	ท่านปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				
62	ท่านสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์				
63	ท่านใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ				
64	ท่านหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เสนอแนะ แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration)					
4.1. การเน้นการพัฒนา					
65	ท่านนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษามาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา				
66	ท่านให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน				
67	ท่านประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน				
68	ท่านประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต				
69	ท่านพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ				
70	ท่านติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน				
71	ท่านส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง				
72	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น				
73	ท่านมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น				
4.2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล					
74	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง				
75	ท่านเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความ คิดเห็น			หมายเหตุ
		+1	0	-1	
76	ท่านติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แจ้งข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ				
77	ท่านค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานแต่ละคน				
78	ท่านให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน				
79	ท่านมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี				
80	ท่านใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน				
81	ท่านช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน				
4.3. การเป็นพี่เลี้ยง					
82	ท่านใช้เวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน				
83	ท่านเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า				
84	ท่านใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อมระหว่างครู นักศึกษา และผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน				

ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม

ตาราง 24 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ข้อ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
2	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
3	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
4	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
5	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
6	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
7	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
8	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
9	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
10	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
11	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
12	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
13	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
14	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
15	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
16	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
17	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
18	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
19	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
20	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
21	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
22	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์

(ต่อ)

ข้อ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
23	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
24	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
25	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
26	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
27	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
28	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
29	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
30	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
31	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
32	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
33	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
34	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
35	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
36	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
37	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
38	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
39	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
40	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
41	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
42	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
43	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
44	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
45	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
46	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์

(ต่อ)

ข้อ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
47	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
48	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
49	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
50	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
51	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
52	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
53	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
54	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
55	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
56	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
57	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
58	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
59	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
60	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
61	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
62	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
63	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
64	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
65	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
66	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
67	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
68	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
69	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
70	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์

(ต่อ)

ข้อ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
71	0	0	1	1	1	3	0.60	ผ่านเกณฑ์
72	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
73	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
74	0	0	1	1	1	3	0.60	ผ่านเกณฑ์
75	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
76	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
77	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
78	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
79	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
80	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
81	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
82	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
83	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์
84	1	1	1	1	1	5	1.00	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)

	Item Statistics		
	Mean	Std. Deviation	N
X1	5.18	.903	100
X2	5.15	.716	100
X3	5.39	.737	100
X4	5.47	.717	100
X5	5.29	.729	100
X6	4.90	.644	100
X7	4.98	.816	100
X8	5.22	.836	100
X9	4.93	.856	100
X10	5.09	.698	100
X11	5.08	.748	100
X12	5.42	.622	100
X13	5.47	.594	100
X14	5.11	.723	100
X15	5.56	.715	100
X16	5.34	.572	100
X17	5.64	.503	100
X18	5.40	.651	100
X19	5.19	.677	100
X20	5.36	.674	100
X21	5.34	.623	100

(ต่อ)

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X22	5.42	.606	100
X23	5.29	.715	100
X24	5.44	.625	100
X25	5.30	.611	100
X26	5.62	.528	100
X27	5.29	.671	100
X28	5.36	.578	100
X29	4.97	.717	100
X30	5.27	.617	100
X31	5.44	.592	100
X32	5.46	.673	100
X33	5.31	.615	100
X34	5.22	.629	100
X35	5.35	.687	100
X36	5.32	.618	100
X37	5.42	.606	100
X38	5.28	.587	100
X39	5.23	.649	100
X40	4.99	.916	100
X41	5.06	.851	100
X42	5.07	.655	100
X43	5.06	.839	100

(ต่อ)

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X44	5.21	.640	100
X45	5.37	.691	100
X46	5.20	.682	100
X47	5.01	.577	100
X48	5.18	.687	100
X49	5.06	.694	100
X50	5.11	.618	100
X51	5.41	.570	100
X52	5.40	.682	100
X53	5.50	.644	100
X54	4.76	1.102	100
X55	5.20	.682	100
X56	5.24	.683	100
X57	5.11	.737	100
X58	5.16	.615	100
X59	5.02	.568	100
X60	5.34	.742	100
X61	5.26	.645	100
X62	5.32	.548	100
X63	5.33	.570	100
X64	5.23	.664	100
X65	5.28	.668	100

(ต่อ)

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
X66	5.27	.617	100
X67	5.20	.620	100
X68	5.17	.637	100
X69	5.09	.637	100
X70	5.09	.805	100
X71	5.32	.709	100
X72	5.31	.631	100
X73	5.24	.653	100
X74	5.23	.750	100
X75	5.27	.679	100
X76	5.25	.626	100
X77	5.03	.674	100
X78	5.13	.597	100
X79	5.13	.706	100
X80	5.11	.695	100
X81	5.12	.591	100
X82	5.11	.709	100
X83	5.27	.617	100
X84	5.32	.737	100

(ต่อ)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.982	.983	84



ภาคผนวก ค

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ ศร 6918/๒๕๖๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๓ มีนาคม 2561

เรื่อง ขออนุญาตขอความเห็นชอบเพื่อการวิจัย
เรียน

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและ
การจัดการการศึกษา (การบริหารการอาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบัน
การอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และ
อาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความเห็นชอบท่าน ตอบแบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย
ระหว่างเดือนมีนาคม 2561 ถึงเดือนเมษายน 2561 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาตขอความเห็นชอบให้ นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น เก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669, 094 921 7296

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

3. ขอความกรุณาได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่ประการใด

4. แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์

(นางอุไรวรรณ เชาวนชื่น)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)

สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปีการศึกษา 2560

094-3476669

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ตามข้อมูลที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ ไม่เกิน 30 ปี
☐ อายุ 31 – 35 ปี
☐ อายุ 36 – 40 ปี
☐ อายุ 41 – 45 ปี
☐ อายุ 46 – 50 ปี
☐ อายุ 51 – 55 ปี
☐ อายุ 56 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ☐ปริญญาตรี
☐ปริญญาโท
☐ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่

- ☐ รองผู้อำนวยการวิทยาลัย
☐ ผู้อำนวยการวิทยาลัย

5. ประสบการณ์ในตำแหน่ง

- ☐ 1-5 ปี
☐ 6-10 ปี
☐ 11-15 ปี
☐ มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่
สอดคล้องกับความคิดเห็นของตนมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาเกณฑ์ในการเลือกตอบ
ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนมาก
ค่อนข้างมาก	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนค่อนข้างมาก
ค่อนข้างน้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนค่อนข้างน้อย
น้อย	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับความคิดและความรู้สึกของตนน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		6	5	4	3	2	1
1	ท่านเน้นความสำคัญเรื่องวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์						
2	ท่านพูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึด มั่นเป็นสำคัญในการทำงาน						
3	ท่านให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการ ทำงานที่ชัดเจน						
4	ท่านปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องในองค์กร						
5	ท่านแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและ ค่านิยม						
6	ท่านสามารถคาดการณ์ประเด็นและแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตรวมถึงโอกาสการเปลี่ยนแปลงที่ เป็นไปได้ขององค์กร						
7	ท่านสามารถวิเคราะห์และตระหนักในผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างครอบคลุมทุกด้าน						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		6	5	4	3	2	1
8	ท่านทบทวนสถานการณ์ในอดีตเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ						
9	ท่านรู้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง						
10	ท่านศึกษาและรับรู้แนวโน้มทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง						
11	ท่านทบทวนและปรับวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์						
12	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ						
13	ท่านประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน						
14	ท่านควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ						
15	ท่านคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง						
16	ท่านวางตัวให้เป็นพี่น้องของผู้อื่น						
17	ท่านพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ						
18	ท่านให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่างๆ ได้โดยนำความรู้หลักการมาใช้						
19	ท่านแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจและความมั่นใจในตัวเอง						
20	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาอย่างแท้จริง						
21	ท่านพูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
22	ท่านสามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้						

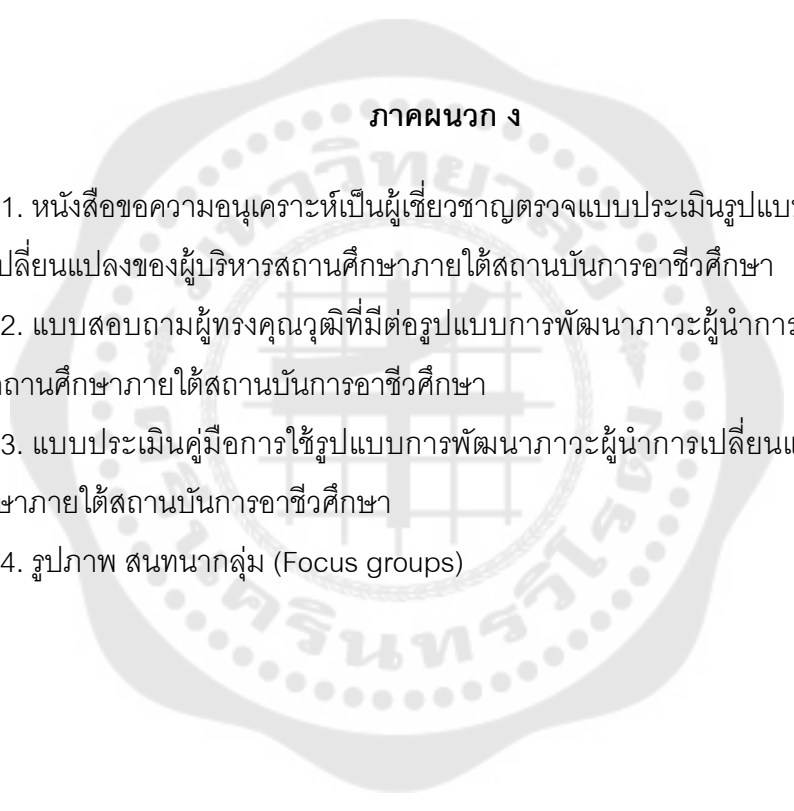
ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		6	5	4	3	2	1
23	ท่านแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน						
24	ท่านเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ						
25	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ						
26	ท่านให้โอกาสผู้ร่วมงานแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น						
27	ท่านมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาขององค์กร						
28	ท่านสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
29	ท่านใช้ระบบบันทึกสิ่งต่างๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว						
30	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวท่าน						
31	ท่านสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน						
32	ท่านสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน						
33	ท่านแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์						
34	ท่านสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และค่านิยม สร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน						
35	ท่านมองปัญหาในแง่ดี / เฝ้ามองไว้วิกฤตเป็นโอกาส						
36	ท่านทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		6	5	4	3	2	1
37	ท่านทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย						
38	ท่านสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน						
39	ท่านกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ						
40	ท่านกำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ						
41	ท่านใช้น้ำเสียงหรือท่าทีที่อบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน						
42	ท่านให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
43	ท่านใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานนอกเวลา						
44	ท่านให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
45	ท่านให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่						
46	ท่านให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน						
47	ท่านเน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ						
48	ท่านให้ความสำคัญกับการจูงใจ						
49	ท่านใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร						
50	ท่านทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน						
51	ท่านให้ความสำคัญกับความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย						
52	ท่านให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
53	ท่านส่งเสริมการสร้างทีมงาน						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		6	5	4	3	2	1
54	ท่านใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ						
55	ท่านเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม						
56	ท่านตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย และแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา						
57	ท่านแก้ไขปัญหาเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอด โดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม						
58	ท่านหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุด เพื่อความมั่นคงในอนาคต						
59	ท่านวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ ก่อนตัดสินใจสั่งการ						
60	ท่านให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า						
61	ท่านปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						
62	ท่านสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์						
63	ท่านใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจ						
64	ท่านหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ						
65	ท่านนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษามาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา						
66	ท่านให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		6	5	4	3	2	1
67	ท่านประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต						
68	ท่านประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต						
69	ท่านพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ						
70	ท่านติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน						
71	ท่านส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง						
72	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น						
73	ท่านมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น						
74	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่ง						
75	ท่านเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ						
76	ท่านติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แจกข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับองค์การ						
77	ท่านค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน						

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
		มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
		6	5	4	3	2	1
78	ท่านให้การดูแลช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน						
79	ท่านมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี เป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี						
80	ท่านใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน						
81	ท่านช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน						
82	ท่านใช้เวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน						
83	ท่านเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า						
84	ท่านใช้การประสานงานที่ดี เป็นตัวเชื่อมระหว่างครู นักศึกษา และผู้ปกครอง เข้าด้วยกัน						



ภาคผนวก ง

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินรูปแบบการพัฒนากาจะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
2. แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนากาจะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
3. แบบประเมินคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนากาจะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
4. รูปภาพ สันทนากลุ่ม (Focus groups)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน
ประเมินรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ชื่อ - นามสกุล		ตำแหน่ง
1.ดร.พงศ์ศิลป์	รัตนอุดม	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกหนองจอก
2.ดร.ผ่องพรรณ	จรัสจินดารัตน์	หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
3.ดร.ภาณุทททา	วงษิตติกุล	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคจุฬารักษ์ (ลาดขวาง)
4.ดร.ชมพูนุช	บัวบังศรี	ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
5.นายสมประสงค์	สิงห์สุวรรณ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากร อาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
6. นายณัฏฐ	ทองดอนเปียง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหาราช
7.นายทวีศักดิ์	คิวทอง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี
8.อาจารย์ ดร.ไพรัช	วงศ์ยุทธไกร	องจารย์ภาควิชาอุตสาหกรรมศึกษา/ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิตและบริการชุมชน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ที่ ศธ 6918/ 574

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เชาว์ชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.พงศ์ศิลป์ รัตนอุดม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เชาว์ชื่น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Signature

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669



ที่ ศธ 6918/ 574

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 มีนาคม 2562

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.กัญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ผ่องพรรณ จรัสจินดารัตน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติครุภัณฑ์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ผ่องพรรณ จ.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669



ที่ ศธ 6918/ 574

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

18 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคจุฬารักษ์ (ลาดขวาง)

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ภาณุพงศ์ วงษากิตติกุล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

 ผอ.อ. ๑.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669



ที่ ศธ 6918/ ๖๖๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๘ มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669



ที่ ศธ 6918/ 574

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๘ มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนขึ้น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายสมประสงค์ สิงห์สุวรรณ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เขาวนขึ้น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669

ที่ ศธ 6918/ ๕๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๖ มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยกาญจนาภิเษกมหานคร

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ณัฏฐร ทองดอนเปรี้ยง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ณัฏฐชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669

ที่ ศธ 6918/ ๕๗๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ
เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1๘ มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคมินบุรี

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ทวีศักดิ์ คิ้วทอง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 094 347 6669



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย โทร. 15644

ที่ ศธ 6918/ ๕๗๔

วันที่ 18 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ไพรัช วงศ์ยุทธไกร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับบุคลากรของท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ 094 347 6669

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางอุไรวรรณ เขาวนชื่น และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

Handwritten signature

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

รูปภาพสนทนากลุ่ม (Focus groups) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 ท่าน
วันที่ 30 เมษายน 2562 ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ 1 อาคารราชพฤกษ์
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา




การสอบปริญญานิพนธ์
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
 A MODEL DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
 FOR THE DIRECTOR COLLEGE UNDER INSTITUTE OF VOCATIONAL EDUCATION

โดย นางอุไรวรรณ เชาว์นชื่น
 รหัส 5619150005 นิสิตปริญญาเอก
 หลักสูตรการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต (กศ.ด.)
 สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารการอาชีวศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันศุกร์ที่ 14 มิถุนายน 2562 เวลา 9.00-12.00 น.
 ณ ห้องประชุม ชั้น 3 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
 วันที่ 30 เมษายน 2562 เวลา 13.30-16.30 น.
 ณ ห้องประชุมราชพฤกษ์ อาคารราชพฤกษ์
 สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา

(ต่อ)





**แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
ที่มีต่อรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา**

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ
ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ในมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility
Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสม
(Propriety Standard) และมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) แบบสอบถาม
ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อร่างรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนค่า 5
ระดับ จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อรูปแบบ
การพัฒนากาเวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
อย่างยิ่ง ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดและจัดส่งคืนผู้วิจัย
จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัย

นางอุไรวรรณ เชาวนชื่น

นิสิตปริญญาเอก

หลักสูตรการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์

อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์, ผศ.ดร.พัชราภรณ์ ศรีสวัสดิ์, อาจารย์ ดร.ปิยนุภาพน์ เพี้ยซ้าย

**ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา**

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ที่ส่งมาพร้อมแบบประเมินนี้ แล้วตอบแบบประเมินในแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 14 ข้อ โดยมีค่าการให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)					
1. มีความเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งสามารถนำผลการพัฒนาไปปรับปรุงพัฒนาตนเองต่อไปได้					
2. มีความเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจและเกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางและวางแผนในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน					
มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)					
1. มีความเป็นไปได้ที่จะสามารถนำไปใช้ได้จริง					
2. มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาก้าวหน้าด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
3. มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาก้าวหน้าด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล					
4. มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาก้าวหน้าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา					
5. มีความเป็นไปได้ที่สามารถพัฒนาก้าวหน้าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
6. มีความเป็นไปได้ที่จะทำความเข้าใจโดยไม่ซับซ้อนจนเกินไป					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard)					
1. มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงาน บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา					
2. มีความเหมาะสมและเป็นธรรมในการประเมินและได้ระบุไว้ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้					
3. มีผลการประเมินที่ไม่เป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่ได้รับการประเมิน					
มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard)					
1. ขั้นตอนในการพัฒนาของรูปแบบฯ มีความครอบคลุมชัดเจน สามารถส่งผลเป็นที่ยอมรับในผลของการพัฒนา					
2. ผลของการประเมินตามรูปแบบฯ สามารถทำให้ได้รับสารสนเทศเพียงพอต่อการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา					
3. การสรุปผลการประเมินมีความสมบูรณ์และมีเหตุผลพอเพียง					

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบประเมิน คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง

แบบประเมิน คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยแบบประเมิน คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อคู่มือการใช้รูปแบบฯ เป็นแบบมาตราส่วนค่า 5 ระดับ จำนวน 14 ข้อ โปรดพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยระดับการประเมินมีความหมายของคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมมากที่สุด ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
- 4 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมมาก ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
- 3 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมปานกลาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

- 2 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมน้อย ในการพัฒนาระยะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา
- 1 หมายถึง คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ในการพัฒนาระยะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัย

นางอุไรวรรณ เชาวน์ชื่น

นิสิตปริญญาเอก

หลักสูตรการบริหารและการจัดการการศึกษา แขนงวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์, ผศ.ดร.พัชรภรณ์ ศรีสวัสดิ์, อาจารย์ ดร.ปริญญาพันธ์ เพี้ยซ้าย

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิต่อคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา

ข้อที่	รายละเอียดประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	รูปเล่ม มีความสวยงามและเหมาะสม					
2	การจัดเรียงลำดับเนื้อหา มีความเหมาะสม					
3	สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและสะดวกต่อการนำไปใช้					
4	ภาษาที่ใช้ มีความถูกต้อง เหมาะสม					
5	การจัดรูปแบบการพิมพ์ ตัวอักษร มีความเหมาะสม					
6	หลักการและเหตุผล มีความเหมาะสม					
7	วัตถุประสงค์การพัฒนา มีความเหมาะสม					
8	เครื่องมือในการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม					
9	ผู้ประเมินการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม					
10	ภาพรวมทั้ง 3 ขั้นตอนในการพัฒนาการะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ อาชีวศึกษา มีความเหมาะสม					
11	ขั้นตอนก่อนการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความ เหมาะสม					
12	ขั้นตอนระหว่างการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความเหมาะสม					
13	ขั้นตอนหลังการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการอาชีวศึกษา มีความ เหมาะสม					
14	สรุปรายงานผลการประเมินการพัฒนาการะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายใต้สถาบันการ อาชีวศึกษา มีความเหมาะสม					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางอุไรวรรณ เชาวนชื่น
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2509
สถานที่เกิด	อ.พนมพิสัย จ.หนองคาย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2532 เทคโนโลยีการเกษตรบัณฑิต (ทษ.บ.) สาขาวิชาประมงน้ำจืด จาก สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ พ.ศ. 2544 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา (ชีววิทยา) จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2544 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา (ชีววิทยา) จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2544 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา (ชีววิทยา) จาก มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2554 ประกาศนียบัตร (ป.บัณฑิต) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พ.ศ. 2555 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2562 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและการ จัดการการศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	999/172 หมู่ 3 หมู่บ้านปาล์มเพลส ต.อรัญญิก อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000 Email : uchaowchuen@gmail.com โทรศัพท์มือถือ: 094-3476669