

รายงานการวิจัยฉบับที่ 95  
เรื่อง  
การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารการศึกษา  
ในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา



คณะผู้วิจัย

ดร.พรรณี บุญประกอบ  
ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล  
รศ.ดร.ดุष्ฎิ โยเหลา  
ผศ.ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร  
อาจารย์ทัศนาก ทอภักดี  
อาจารย์วันทนา เมืองจันทร์

สถาบันวิจัยพัฒนาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา  
สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

พ.ศ. 2546

ISBN 974 - 9613 - 66 - X

## บทคัดย่อ

การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา นับเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง วัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่องนี้ เพื่อสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรมรวมทั้งศึกษาผลของการใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมมี 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกรอบคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การกำหนดแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและชุดฝึกอบรม 3) การสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรม 5 โมดูล ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) 4) การพัฒนาและการหาคุณภาพเครื่องมือวัด 2 ชุด ได้แก่ แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (มีค่าความเชื่อมั่น 0.95 และ 0.94 ตามลำดับ) 5) การทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน และภาคอื่น ๆ อีก 4 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 34 คน 6) การปรับปรุงการพัฒนาเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์ และ 7) การติดตามผลการฝึกอบรมในช่วงเวลา 1 – 3 เดือน โดยผ่านทางกิจกรรม 3 อย่าง ได้แก่ การสื่อสารสัมพันธ์ 2 ครั้งถึงผู้เข้ารับการอบรม กระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (web board) และการสร้างเครือข่ายและการดำเนินกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรมกับสถานศึกษาของตน

### ผลการวิจัย

ได้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเมื่อทดลองใช้แล้ว ได้ผลดังต่อไปนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. เจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากและหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด
3. ค่าคะแนนเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผลการประเมินโครงการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีมากต่อการฝึกอบรม
5. ผลการสรุปความคิดเห็นบันทึกจากกัลยาณมิตรผู้เข้ารับการอบรมระบุว่าเป็นหลักสูตรที่ดีมาก มีความเหมาะสม ผลการติดตาม หลังจากฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 18 คน ได้รายงานถึงกิจกรรมที่ทำหลังการฝึกอบรมอย่างหลากหลายและน่าสนใจ โดยการนำความรู้แนวทางที่ได้รับการอบรมไปใช้ในสถานการณ์จริงที่โรงเรียน มีการถ่ายทอดแนวคิดทฤษฎีสู่ครู อาจารย์ของโรงเรียน และมีการทำงานหลายรูปแบบร่วมกับโรงเรียนในเครือข่าย

## RESEARCH ABSTRACT

### Curriculum Development for Academic Administrators in New Dimensions of Educational Reform

By

Dr.Panee Boonprakob and others

The development of academic administrators into Transformational leaders capable of transforming schools in alignment with educational reformation was regarded as a particularly important and crucial issue. The objective of this research was to construct curriculum and training modules, for academic administrators in the new dimensions of educational reform.

Research methodology. The development process of curriculum and training modules comprised seven steps, specifically. 1) Stipulation of the framework of characteristics necessary in academic administrators. 2) Determination of guidelines for the preparation of curriculum and training modules. 3) Transformational Leadership Theory. 4) Development and validation of the two sets of measuring instrument; i.e. Attitude toward Transformational Leadership Measurement Form and Transformational Leadership Measurement Form (with confidence levels of 0.95 0.94' respectively). 5) Trial application on samples of academic administrators from secondary schools affiliated with Office of the Basic Education Commission, 30 from the Northeast region and 4 from other regions, totaling 34 persons. 6) Revision and development of curriculum into the completed version. 7) Monitoring of training results for a period of three months through three types of activities; i.e. two newsletters to trainees, web board, and networking and trainees' conducted activities with their respective academic institutions.

Results of the research :

A new curriculum and training modules for academic administrators in the new dimensions of educational reform had been developed. After these curriculum materials had implemented the results could be concluded as follows :

1. Trainees possessed high degrees of overall Transformational Leadership and in all specific aspects of Transformational Leadership.
2. Attitudes toward Transformational Leadership were at the High level prior to training, and at the Highest level after training.
3. The mean score of post-training Attitudes toward Transformational Leadership was higher than the pre-training mean, of statistically significant at the .01 level.

4. Overall result of assessments on training project was at the Most appropriate level, and the trainees have Very Good attitude toward training.

5. Summary of opinions from the trainees indicated the curriculum to be very good and appropriate. Post-training monitoring of results showed 18 trainees reporting diverse and interesting post-training activities:- by applying knowledge and guidelines gained from training to actual situations in schools, by conveying concepts and theories onto schools' teachers and instructor, and through a variety of cooperative efforts with schools in the network.

## คำนำ

รายงานการวิจัยฉบับที่ 95 เรื่องการพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา เป็นการวิจัยที่ทันต่อสมัยและเหตุการณ์ปัจจุบันที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

เนื้อหาและกิจกรรมของหลักสูตร พัฒนาจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปรับให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมของผู้บริหารของไทย ที่เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนากลับมาและต่อยอดจากการบริหารที่เริ่มเปลี่ยนไปจากเดิม การประเมินผลของหลักสูตร มีผลน่าประทับใจและแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ความรู้สึกที่สูงขึ้นและน่าจะนำไปสู่การตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการบริหารที่สูงขึ้นด้วย

สถาบันฯ ขอขอบคุณคณะผู้วิจัยและวิทยากรที่ทุ่มเทเวลาและพลังความคิด ทำให้เกิดงานวิจัยและหลักสูตรที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของไทยในอนาคต

ดร.ดุษฎิ โยเหลา

รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎิ โยเหลา

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

5 เมษายน 2547

## คำนำ

กล่าวโดยทั่วไปสภาพการบริหารจัดการในสถานศึกษาจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพเป็นผู้นำที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องชวนชววยในการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกในยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ประกอบกับต้องมีความสามารถในการนำผู้ร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถและความพยายามสูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง สามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมีพลังที่จะทำประโยชน์ให้กับนักเรียน และโรงเรียน โดยผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ กล่าวคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

งานวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรนี้ได้อาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส (Bass, 1997) เป็นฐานคิดอันสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นที่จะต้องผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมานี้ได้ผ่านกระบวนการศึกษาและวิจัยที่ทดลองกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนหนึ่งมาแล้ว และได้ผลเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่งแก่ทั้งผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม คณะวิทยากร และคณะผู้วิจัยในโครงการนี้ คาดหวังว่าหากหลักสูตรอันเป็นผลจากการวิจัยนี้ได้มีการนำไปใช้และขยายผลต่อไปก็น่าจะบังเกิดผลดีเช่นเดียวกัน

ในท้ายที่สุดนี้คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้แก่ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่กรุณาสนับสนุนให้ทุนการวิจัยเรื่องนี้ ขอขอบคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม รุ่นที่ 1 ซึ่งได้ตั้งใจและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างมากมายแก่คณะผู้วิจัย ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอันมีค่าและมีประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบคุณคณะวิทยากรทุกท่านที่ได้เสียสละเวลามาร่วมวางแผน จัดทำสื่อการฝึกอบรม และให้การฝึกอบรมอย่างเต็มที่ ขอขอบคุณนิสิตปริญญาโท ภาคปกติ สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ประยุกต์ รุ่นปัจจุบัน และบุคลากรอีกหลายฝ่ายของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ช่วยกันจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับนี้จนสำเร็จเรียบร้อย

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยเรื่องนี้จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาและประเทศชาติโดยรวมต่อไป

คณะผู้วิจัย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มกราคม 2547

ชื่อโครงการ การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูป  
การศึกษา  
Curriculum Development for Academic Administrators in New Dimensions of  
Educational Reform.

คณะผู้วิจัย

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1. ดร.พรณี บุญประกอบ<br>สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ      | หัวหน้าโครงการ<br>โทร. (02) 258-4482 |
| 2. ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล<br>คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์               | ผู้ร่วมโครงการ<br>โทร. (02) 561-2522 |
| 3. รศ.ดร.ดุษฎิ โยเหลา<br>สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ     | ผู้ร่วมโครงการ<br>โทร. (02) 258-4482 |
| 4. ผศ.ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร<br>สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ | ผู้ร่วมโครงการ<br>โทร. (02) 258-4482 |
| 5. อาจารย์ ทศนา ทองภักดี<br>สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  | ผู้ร่วมโครงการ<br>โทร. (02) 258-4482 |
| 6. อาจารย์ วันทนา เมืองจันทร์<br>สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ   | ผู้ร่วมโครงการ<br>โทร. 034-225-400-2 |

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยประจำปี 2545 จำนวนเงิน 268,500.00 บาท ระยะเวลาทำการวิจัย 1 ปี  
ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2545 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2546

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1.	บทนำ.....	1
	ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
	ขอบเขตของการวิจัย.....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
	ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม.....	5
2.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
	แนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 .....	6
	แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร .....	12
	แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม .....	17
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	41
	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass).....	45
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
3.	วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
	ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา.....	57
	ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางในการจัดทำหลักสูตร และชุดฝึกอบรม.....	58
	ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรม.....	62
	ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาเครื่องมือวัดและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	62
	ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร.....	65
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
	ระยะเวลาการดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร.....	65
	แบบแผนการทดลอง.....	65
	เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตร.....	66
	การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร.....	66
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
	ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและพัฒนาเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์.....	66
	ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลการฝึกอบรม.....	67



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4.	ผลการวิจัย..... 68
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ..... 68
	ตอนที่ 2 การประเมินผลโครงการฝึกอบรม..... 70
	ตอนที่ 3 ความคิดเห็นจากบันทึกของกัลยาณมิตร..... 73
	ตอนที่ 4 การติดตามผลหลังจากฝึกอบรม..... 76
5.	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 85
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 85
	วิธีดำเนินการวิจัย..... 85
	สรุปผลการวิจัย..... 87
	อภิปรายผล..... 89
	ข้อเสนอแนะ..... 91
	บรรณานุกรม..... 93
	ภาคผนวก..... 98
	ภาคผนวก ก..... 99
	- โครงการฝึกอบรมผู้บริหารศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เรื่องผู้บริหาร สถานศึกษาผู้นำในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา..... 100
	- ตารางการฝึกอบรม..... 105
	- รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม..... 108
	- รายชื่อวิทยากร..... 111
	- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ..... 113
	ภาคผนวก ข..... 115
	- แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 116
	- แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 119
	- แบบวัดผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 123
	- บันทึกจากกัลยาณมิตร..... 124
	- แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถาน ศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา..... 125

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

	หน้า
- สื่อสารสัมพันธ์ครั้งที่ 1.....	129
- สื่อสารสัมพันธ์ครั้งที่ 2.....	132
- แบบแสดงโปรไฟล์ (Profile).....	134
ภาคผนวก ค.....	136
- บันทึกจากกัลยาณมิตร.....	137
- การติดตามผลครั้งที่ 1.....	147
- การติดตามผลครั้งที่ 2.....	164
ภาคผนวก ง.....	175
- กระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Web Board).....	176
ภาคผนวก จ.....	190
- ประวัตินักวิจัย.....	191

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	สรุปขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม.....	5
2	แสดงโมเดลขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	50

## สารบัญญัตราาง

ตาราง		หน้า
1	คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา (พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง).....	57
2	แนวทางในการพัฒนา.....	59
3	คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล และแนวทางในการจัดกิจกรรม.....	60
4	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ 4 ด้าน และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม.....	68
5	แสดงค่าสถิติ t ในการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา.....	69
6	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อหลักสูตรและเจตคติต่อการฝึกอบรม.....	70
7	แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อหลักสูตรเป็นรายหัวข้อ.....	71
8	แสดงชื่อผู้เข้ารับการอบรม โรงเรียนของผู้เข้ารับการอบรมและโรงเรียนในเครือข่ายของผู้เข้ารับการอบรม.....	78

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญและที่มาของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาว่าเพื่อพัฒนาคนไทยให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) และเมื่อภายหลังมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ได้ก่อให้เกิดกระแสตื่นตัวครั้งใหญ่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษา ที่ต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

การปฏิรูปการศึกษาเป็นการปฏิรูปองค์รวมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาดังเช่นด้านระบบการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานและการประกันคุณภาพทางการศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งการปฏิรูปการศึกษานั้นจะต้องทำอย่างเป็นระบบตั้งแต่ในระดับชาติถึงระดับสถานศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการนำแนวคิดหรือหลักการของการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่มีผลต่อการพัฒนาผู้เรียนมากที่สุด ซึ่งผู้ที่มีบทบาทและความสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายในการมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (วันทนา เมืองจันทร์, 2544) และจากการศึกษาผลงานวิจัยของภาวิณี ศรีสุขวัฒนานันท์ และคณะ (2539) ที่พบว่าผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญ

ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นยุคที่มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตลอดเวลา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์หลายประการ อาทิเช่น ต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา สามารถกำหนดทิศทางและนโยบายในการจัดการศึกษาได้อย่างชัดเจน สามารถสร้างความร่วมมือและประสานงานกับ

กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ อีกทั้งจะต้องชวนขยายพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆของโลกในยุคข่าวสารข้อมูล ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับกระแสโลกปัจจุบันจึงเป็นเรื่องที่ควรตระหนักถึง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Bass, 1997)

จากการประชุมปฏิบัติผู้นำทางการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาระหววงศึกษานิเทศการระหว่างวันที่ 7-8 กันยายน 2545 ณ โรงแรมเมาน์เทิน รีสอร์ท เขาใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 :1-3) ซึ่งมีนายสุวิทย์ คุณกิติ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธานในที่ประชุม ซึ่งมีหัวข้อในการประชุมได้แก่ สภาพทั่วไปทางการจัดการศึกษาของประเทศไทย วิสัยทัศน์ของการศึกษา ผู้นำทางการศึกษามีความสัมพันธ์กับคุณภาพของนักเรียนอย่างไร ภาวะผู้นำกับคุณภาพของผู้บริหารการศึกษา ผู้นำทางการศึกษากับคุณภาพของครูอาจารย์ และกลุ่มทักษะในการเป็นผู้นำทางการศึกษาในยุคปัจจุบัน ข้อเสนอที่ได้จากการประชุมได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้นำหรือผู้บริหารทางการศึกษา ตัวอย่างเช่น การต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการสอน การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้นำ ผู้บริหารต้องสร้างศรัทธาและแนวทาง กำกับดูแลบุคลากรในหน่วยงาน และองค์ประกอบของภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร 10 ลักษณะ ได้แก่

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 1) วิสัยทัศน์กว้างไกล ช่างใฝ่ฝัน | 2) มีความคิดสร้างสรรค์ สมศักดิ์ศรี          |
| 3) ทั้งกล้าคิด กล้าทำ กล้าทำดี   | 4) เป็นผู้ที่ไม่เรียนรู้อยู่ประจำ           |
| ความเปลี่ยนแปลง แม็บอบซ้า        | 5) ต้องทำได้ทั้งสื่อสาร คุยกับใครใครได้คมขำ |
| 6) เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม     | 7) สร้างผลงานเลิศล้ำให้คนลือ                |
| 8) มีความรับผิดชอบให้ก้าวหน้า    | 9) คนศรัทธา คนยอมรับ คนนับถือ               |
| 10) มีความรู้ มีทักษะ มีฝีมือ    | จึงจะชื่อว่ามีภาวะผู้นำ                     |

โดยที่ประชุมได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องมีคุณภาพและผู้บริหารที่มีคุณภาพจะเกิดขึ้นจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำอยู่ในตัวตนของตนเอง

การหาแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้มีเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน ให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมในครั้งนี้จึงเป็นวิธีการหนึ่งใช้สำหรับเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา
2. เพื่อศึกษาผลของการใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและชุดฝึกอบรมในครั้งนี้จะสามารถเป็นต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวยุคปฏิรูปการศึกษา และสามารถขยายประสบการณ์เรียนรู้ที่ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาคนอื่น ๆ ในลำดับต่อไปได้

### ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส (Bass) ในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การทดลองใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมจะทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภาระกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่ยกย่องน่าเคารพนับถือ น่าศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน และต้องการที่จะประพฤติปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม หรือทำให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ คอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามแต่ละคน เพื่อให้เขาได้พัฒนาตนเองและศักยภาพในการทำงานตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งครอบคลุมถึงเอกสารหลักสูตร และเอกสารประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และโมดูลที่คณะผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาตามหลักการทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) จำนวน 5 โมดูล

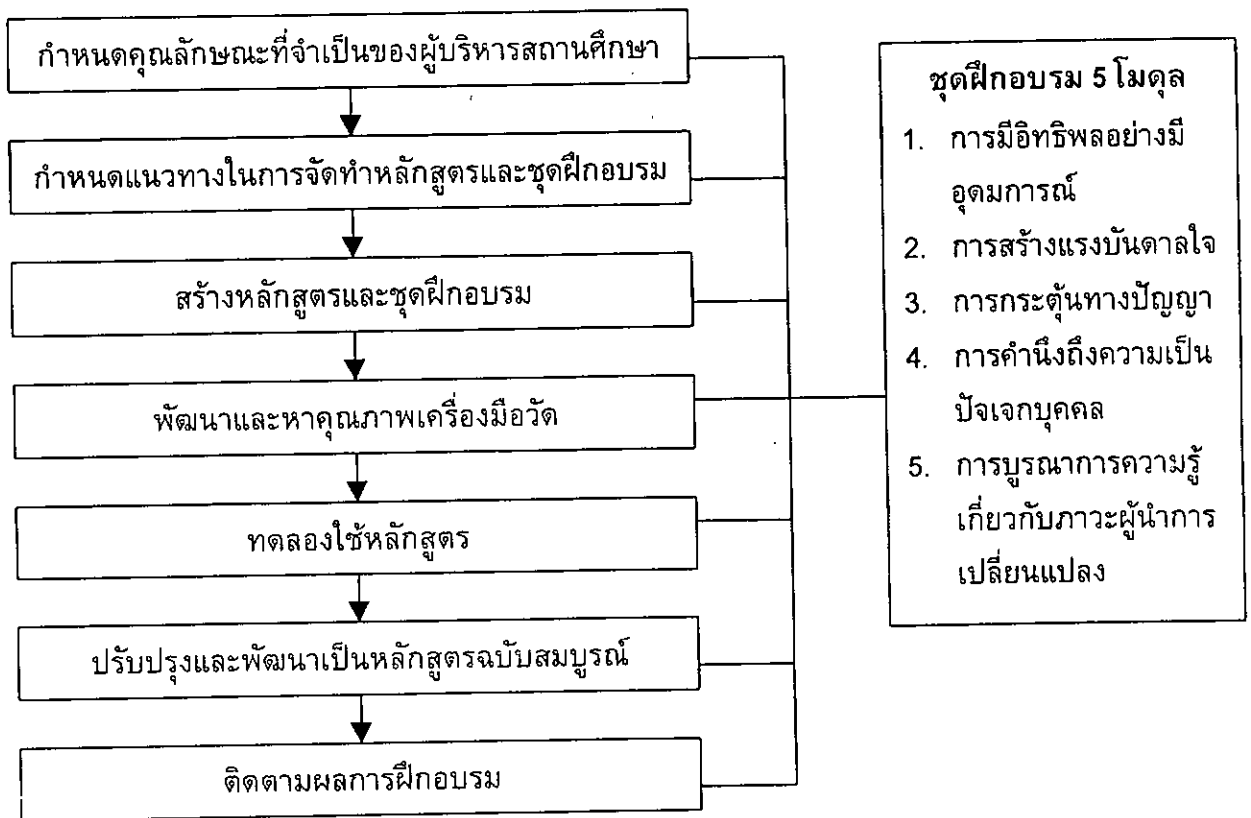
ชุดฝึกอบรม หมายถึง เครื่องมือในการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 5 โมดูล ในแต่ละโมดูลมีองค์ประกอบหลัก 7 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ระยะเวลาที่ใช้ เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมสำหรับผู้สอน รายละเอียดสำหรับผู้สอน สื่อการสอนและการประเมินผล



เอกสารสำหรับผู้เข้ารับการศึกษา หมายถึง สิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการศึกษาจำเป็นต้องใช้ประกอบในการเรียนรู้เนื้อหาสาระ รวมทั้งสื่อการสอนและแบบประเมินต่าง ๆ

มิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา หมายถึง สภาพการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่จำเป็นจะต้องมีผู้บริหารการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นผู้นำ ที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้โดยให้ความสำคัญกับหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นผู้เรียน เน้นการกระจายอำนาจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รวมทั้งการมีมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพ

### ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม



ภาพประกอบ 1 สรุปขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวข้อต่อไปนี้ คือ

1. แนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
3. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

แนวคิดพื้นฐานในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบหลายประการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ การจัดการศึกษาจึงเป็นความจำเป็นที่ทุกประเทศต้องดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพประชากร และเพิ่มขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระหว่างประเทศ การจัดการศึกษามีวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุหลายประการ ได้แก่ (ปรัชญา เวสารัชช. ม.ป.ป.)

1. ให้บริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ โดยปลูกฝังเนื้อหาความรู้ความเข้าใจที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ได้รับการศึกษาวางตัวได้เหมาะสมในสังคม และมีความสามารถประกอบอาชีพตามความถนัด ความสนใจ หรือตามโอกาสของแต่ละคน สถานศึกษาส่วนใหญ่ที่เรียกว่า โรงเรียน มหาวิทยาลัย ศูนย์การเรียนรู้ สถานศึกษาปฐมวัย ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการทางการศึกษา
2. เตรียมเด็กก่อนวัยเรียนให้มีความพร้อมในการเรียนรู้ และจัดให้เด็กในวัยเรียนได้รับการศึกษาเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมเกื้อหนุนให้เด็กก่อนวัยเรียนได้มีพัฒนาการทั้งทางร่างกาย เซาว์ปัญญา ความสนใจ ความถนัด มีความพร้อมในการศึกษาระดับสูงขึ้นไป
3. ให้โอกาสทางการศึกษา โดยเข้าถึงผู้รับบริการที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษาตามปกติที่มีอยู่หลากหลาย การจัดการศึกษาลักษณะนี้มุ่งไปที่ผู้ด้อยโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้มีฐานะยากจน

ผู้ที่พลาดโอกาสได้รับการศึกษาในบางช่วงของชีวิต ผู้ที่มีปัญหาทางร่างกาย จิตใจ หรือสติปัญญา การจัดการศึกษาเช่นนี้มักดำเนินการโดยการศึกษาเฉพาะด้าน เช่น โรงเรียนสอนคนตาบอด ศูนย์การเรียนรู้การศึกษาในระบบทางไกล

4. ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาในระดับสูงในเชิงคุณภาพ มุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพ ซึ่งอาจดำเนินการโดยสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิเคราะห์วิจัยระดับสูง มุ่งคิดค้นเนื้อหาสาระที่แปลกใหม่จากเดิม นอกจากนี้ยังรวมถึงการฝึกอบรมเฉพาะทาง ซึ่งมักดำเนินการในรูปการประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การดูงาน เป็นต้น

5. พัฒนาศักยภาพแต่ละบุคคลให้เต็มความสามารถและตอบสนองวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาในข้อนี้มักเน้นการพัฒนามนุษย์ในลักษณะบูรณาการ คือ ให้มีความสมบูรณ์ทุกด้านทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา คุณธรรม ความสำนึกรับผิดชอบ ซึ่งตามปกติควรเป็นหน้าที่ของสถานศึกษา แต่หากสถานศึกษาไม่สามารถดูแลได้ครบถ้วน ก็ต้องจัดส่งเสริมในลักษณะการฝึกอบรมเฉพาะ การแทรกในกิจกรรมการเรียนการสอนปกติ รวมถึงการพัฒนาทักษะและคุณภาพของผู้ที่ทำงานแล้วให้สามารถติดตามความรู้ใหม่ๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นตัววัดความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารต้องกำหนดเกณฑ์จากวัตถุประสงค์ที่ระบุ และผู้บริหารก็ต้องได้รับการประเมินจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดด้วย

#### องค์ประกอบของการจัดการศึกษา

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการศึกษามี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (ปรัชญา เวสารัชช.

ม.ป.ป.)

1. สาระเนื้อหาในการศึกษา ในกรณีที่มีการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้จัดการศึกษามักจัดทำหลักสูตรเป็นตัวกำหนดเนื้อหาสาระ แต่ขณะเดียวกันก็ควรเปิดโอกาสให้สถานศึกษาแต่ละแห่งสามารถจัดเนื้อหาสาระที่เหมาะสมกับท้องถิ่นได้ด้วย เนื้อหาสาระในการศึกษานั้นควรทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา ทั้งนี้ครูต้องทบทวนเนื้อหาสาระที่ตนสอน ปรับแก้ให้มีความทันสมัยและให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน

2. ผู้สอน ผู้ให้การเรียนรู้ หรือผู้ถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ได้แก่ ครู อาจารย์ ซึ่งถือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง บุคคลเหล่านี้ต้องได้รับการศึกษาอบรมมาทั้งในด้านเนื้อหาและวิธีการถ่ายทอด เพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้และสาระวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งสำหรับครูและอาจารย์คือต้องตื่นตัวอยู่เสมอในการติดตามเนื้อหาวิชาการใหม่ ๆ บางกรณีต้องมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ด้วย

3. สื่อและอุปกรณ์การศึกษา เป็นสิ่งที่จำเป็นในการจัดการศึกษา ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลให้เพียงพอ และใช้สื่อเป็นส่วนช่วยในการถ่ายทอดความรู้ เนื้อหาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ครูที่มีคุณภาพต้องสามารถผลิตและพัฒนาสื่อและอุปกรณ์การศึกษาสำหรับการสอนของตนด้วย

4. รูปแบบวิธีการเรียนการสอน การศึกษายุคใหม่นั้นมีความแตกต่างไปจากการศึกษายุคก่อนที่เน้นที่ตัวครู ระบบการศึกษายุคใหม่จะเน้นความสำคัญที่ตัวผู้เรียน ดังนั้นรูปแบบวิธีการเรียนการสอนยุคใหม่จึงต่างจากเดิม จึงเกิดคำว่า "ปฏิรูปการเรียนรู้" ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย

5. ผู้บริหารและผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษา ในการจัดการศึกษายังมีผู้รับผิดชอบที่อาจไม่ได้เป็นผู้ถ่ายทอดโดยตรงอีกหลากหลาย ได้แก่ ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปโดยเรียบร้อยนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และยังจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษาอื่นร่วมด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ ฝ่ายสนับสนุนอื่น ๆ

6. เงินทุนสนับสนุน การจัดการศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งเงินทุนอาจเป็นรัฐบาล ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เงินทุนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย

7. สถานศึกษาและบรรยากาศแวดล้อม การจัดการศึกษาในระบบที่ยังต้องอาศัยชั้นเรียนยังเป็นสิ่งที่จำเป็น แม้การจัดการศึกษาโดยใช้สื่อทางไกลก็ยังคงมีสถานที่สำหรับการบริหารจัดการ สถานศึกษาต้องมีความเหมาะสม ปลอดภัยและมีบรรยากาศแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

8. ผู้เรียน หรือผู้ศึกษาถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษา การปรับเปลี่ยนความรู้และพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาจึงครอบคลุมขั้นตอนที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน ตั้งแต่การเตรียมความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ การให้การศึกษอบรม การประเมิน และการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้เป้าหมายการจัดการศึกษาจึงมุ่งที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีปรัชญาพื้นฐานสำคัญคือ "ทุกคนต้องเป็นส่วนสำคัญของการจัดการศึกษาและการจัดการศึกษาต้องจัดสำหรับคนทุกคน"

#### แนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษากับการจัดการเรียนการสอน

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 คือ การปฏิรูปการเรียนรู้หรือการเรียนการสอน โดยพึงเน้นให้ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ มุ่งให้ผู้เรียนได้เข้าใจ ภูมิวิธีการเรียนรู้ และเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ตนเองจัดระบบการเรียนรู้โยงประสบการณ์ในห้องเรียนไปสู่ชีวิตจริง ให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพเพื่อให้เป็นบัณฑิตที่พร้อมซึ่งความรู้ ดังนั้นการปฏิรูปการเรียนรู้จึงหมายถึง การเรียนการสอนที่จัดให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ

เรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีการฝึกฝนกระบวนการคิดให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้จริง ซึ่งการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้จะทำให้สังคมไทยเป็นสังคมการเรียนรู้ ( สิปปนนท์ เกตุทัต.2541 : 8-9 อ้างถึงใน ชนาธิป พรกุล.2543 : 20 )

แก่นแท้ของการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ หมวด 4 สรุปได้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ มีกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ นับว่าเป็นการศึกษาที่ตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคล และเป็นการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเน้น "การเรียนรู้" มากกว่าการสอน เป็นการเปลี่ยนบทบาทผู้เรียนจากการเป็น "ผู้รับ" มาเป็น "ผู้เรียน" และบทบาทผู้สอนจาก "ผู้สอนหรือผู้ถ่ายทอดความรู้" มาเป็น "ผู้จัดประสบการณ์การเรียนรู้" ให้ผู้เรียน ดังนั้นในกระบวนการเรียนการสอนบทบาทการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจึงเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ซึ่งจะเป็นวิธีการสำคัญที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ที่ต้องการในยุคข้อมูลข่าวสาร เพราะเป็นการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้สอนจัดสภาพและบรรยากาศให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง กำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดวิธีการสร้างองค์ความรู้ และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนได้รู้จักวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีจิตสำนึกแห่งการใฝ่รู้ รู้จักแสวงหาความรู้ตลอดชีวิต (พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย และคนอื่นๆ. 2543 : 83 ; ไพฑูรย์ สินลารัตน์.2543 : 13)

จากความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังกล่าวในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 บัญญัติไว้ในมาตรา 22 ว่า "การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ" เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติดังกล่าว ในการจัดการเรียนการสอนต้องมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้คิดเป็นทำเป็น มีนิสัยรัก การเรียนรู้และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาจึงต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการคิด การค้นคว้า การทดลอง และการสรุปเป็นความรู้โดยผู้เรียนเอง ผู้สอนจะเปลี่ยนบทบาทจากการถ่ายทอดความรู้ มาเป็นผู้วางแผน จัดการ ชี้แนะ และอำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน ซึ่งเป็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง (ชนาธิป พรกุล. 2543 : 50 ; พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย และคนอื่นๆ. 2543 : 27) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนต้องยึดหลักว่า 1) การเรียนรู้เป็น

กระบวนการที่ควรเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ผู้เรียนควรมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน 2) การเรียนรู้เกิดได้จากแหล่งต่าง ๆ กัน ประสบการณ์ความนึกคิดของแต่ละบุคคลถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ 3) การเรียนรู้ที่ดีจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจด้วยตนเองซึ่งจะช่วยให้จดจำและสามารถใช้การเรียนรู้ให้เป็นประโยชน์ได้ 4) กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญเพราะเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้และคำตอบที่ตนต้องการ ( วัฒนาพร ระบุว่าทุกข. 2542 อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย และคนอื่น ๆ . 2543 : 28; )

การจัดกระบวนการเรียนรู้ตาม มาตรา 24 บัญญัติไว้ว่า 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ได้ทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ที่มีการประสานความร่วมมือกับบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2542 : 13-14) ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนและ กิจกรรมการศึกษาทุกกิจกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ชนาธิป พรกุล.2543 : 47-48)

1. จัดกิจกรรมและเนื้อหาของการเรียนให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียนให้แตกต่างกันมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ บางเรื่องอาจจัดให้มีการเรียนเป็นรายบุคคล บางเรื่องอาจจัดเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ตามความถนัดและความสนใจ
2. ฝึกกระบวนการคิด การจัดการ การแก้ปัญหา อาจทำได้ด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การถามตอบ การวิเคราะห์แยกแยะ การจัดกลุ่ม การสังเคราะห์ การสรุปประเด็น การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การทดลอง การสังเกต การบันทึกผล การรายงานผลเป็นต้น
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ฝึกปฏิบัติให้คิดเป็นและทำได้ด้วยตนเอง อาจจัดเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม ตามความเหมาะสม แต่ต้องให้ทุกคนได้คิดตัดสินใจและปฏิบัติจริง
4. ผสมผสานความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุลได้สัดส่วน มีการบูรณาการองค์ความรู้ ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม และสร้างนิสัยที่ดีงามควบคู่ไปกับการเรียนรู้วิชาต่าง ๆ ทุกวิชา

5. จัดบรรยากาศและกิจกรรมการเรียนการสอนหลากหลาย สื่ออุปกรณ์และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนและผู้สอนเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมกัน กล่าวโดยสรุปคือ ทั้งผู้เรียนและผู้สอนต่างก็ได้ความรู้เพิ่มขึ้น

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ซึ่งแหล่งการเรียนรู้อยู่ในทุกสถานที่ เช่น บ้าน ชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อินเทอร์เน็ตและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ผู้เรียนสามารถเลือกวิธีเรียนหรือสื่อการเรียนรู้ได้ตามความสนใจและความถนัดของตนเองเพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ

สาระสำคัญในหมวดที่ 4 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์ : 2546) สามารถสรุปได้ว่า แนวทางการจัดการเรียนการสอนเป็นวิธีการที่เน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านที่เป็นองค์ประกอบสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ ด้านหลักการ สาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ บทบาทผู้สอน บทบาทผู้ที่เกี่ยวข้อง แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ลักษณะของหลักสูตร สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน คือ ผู้เรียนได้เลือกเรียนสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ รับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้ลงมือปฏิบัติร่วมกับผู้อื่น กระบวนการเรียนรู้ขยายวงกว้างไปสู่แหล่งการเรียนรู้นอกชั้นเรียน และนอกโรงเรียน มีบรรยากาศการเรียนรู้หลากหลาย ทำท่าย และ จูงใจให้กระหายใคร่รู้ ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กันในทางบวก และผู้เรียนใช้สื่อการเรียนที่หลากหลายในการเรียนรู้

ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา จึงควรมีภาวะผู้นำหรือมีคุณสมบัติที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กล่าวมาข้างต้น

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

### ความหมายของหลักสูตร

นักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2542 : 48) ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์ที่จัดให้กับผู้เรียนโดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งทางด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และทักษะต่างๆ อันเป็นประสบการณ์ที่ผ่านเข้าไปในการรับรู้ของผู้เรียน รวมทั้งชูศรี สุวรรณโชติ (2544 : 41) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ ประมวลประสบการณ์ทุกชนิดที่ครูสร้างขึ้นให้กับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและเจริญงอกงาม และเมื่อสรุปเป็นข้อ ๆ แล้ว ความหมายของหลักสูตรจะมีความหมาย ดังนี้

1. หลักสูตร คือ ประสบการณ์ทุกชนิดที่ครูให้กับนักเรียน
2. หลักสูตร คือ รายวิชา และเนื้อหาวิชาที่สร้างขึ้นให้กับผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้
3. หลักสูตร คือ การประมวลกิจกรรมต่างๆ ที่ครูจัดให้กับผู้เรียน
4. หลักสูตร คือ ปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน และสิ่งแวดล้อมในการเรียน
5. หลักสูตร คือ ความคาดหวังที่ครูกำหนดไว้ให้ผู้เรียนบรรลุถึงจุดหมายปลายทาง
6. หลักสูตร คือ เครื่องกำหนดชี้แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตของสังคมนั้นๆ

หลักสูตร (Curriculum) ตามนิยามของโพสเนอร์ (Posner.1995 : 5-7) เป็นการพิจารณาหลักสูตรเป็นวิถีทาง (Means) หรือจุดหมายปลายทาง (Ends) หรือเป็นทั้งสองอย่าง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับหลักสูตรในฐานะที่เป็นแผนหรือการปฏิบัติจริง หลักสูตรประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ขอบเขตและลำดับขั้น เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงผลลัพธ์ของการเรียนรู้ที่ต้องการ หลักสูตรจะเป็นเอกสารแสดงรายการผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ต้องการจำแนกตามระดับชั้นและขอบเขตเนื้อหา แนวคิดนี้เชื่อว่าจุดหมายปลายทางหรือผลลัพธ์ของหลักสูตรแยกออกจากวิถีทาง หลักสูตรเป็นแผนการปฏิบัติมากกว่าการปฏิบัติจริง เป็นการแยกหลักสูตรออกจากการสอน บทบาทของหลักสูตรตามแนวคิดนี้ คือ เป็นแนวทางให้กับการตัดสินใจเพื่อการสอนและการประเมินผล

2. ประมวลรายวิชา คือ แผนซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายหรือที่มาของรายวิชา หัวข้อเรื่อง ทรัพยากรการเรียนการสอน งานหรือกิจกรรมผู้เรียน คำแนะนำสำหรับการประเมินผล ในบางครั้งประมวลรายวิชาอาจรวมถึงจุดประสงค์การเรียน กิจกรรมการเรียน และคำถามหลักของการเรียน ดังนั้นหลักสูตรในฐานะประมวลรายวิชา คือ แผนของรายวิชานั้น ๆ ที่ประกอบด้วยวิถีทางและจุดหมายปลายทาง



3. โครงร่างเนื้อหา โครงร่างเนื้อหาที่หมายถึงหลักสูตร อาจหมายถึงหลักสูตรที่เป็นแผนหรือการปฏิบัติจริง โครงร่างเนื้อหาจะมีนัยเป็นแผนเมื่อเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนเป็นการถ่ายทอดความรู้ แต่ถ้การเรียนการสอนมีเป้าหมายอื่นโครงร่างเนื้อหาจะหมายถึงสาระของการสอนที่ปฏิบัติจริง

4. ตำรา ตำราในลักษณะที่เป็นหลักสูตร ได้แก่ คู่มือครู คู่มือผู้เรียน แบบฝึกหัดหรือกิจกรรมผู้เรียน แบบทดสอบ แนวทางการค้นคว้าเพิ่มเติม ตำราบางอย่างจะเป็นชุดอุปกรณ์สำหรับการทดลองและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ตำราในลักษณะนี้จึงเป็นหลักสูตรที่มีความหมายครอบคลุมทั้งวิถีทางและจุดหมายปลายทางของการสอน

5. ชุดของรายวิชา เป็นความหมายของหลักสูตรที่เขียนไว้ว่าหลักสูตร คือ "A Course of Study" หรือ "Set of Course" ซึ่งเป็นการให้ความหมายหลักสูตรในลักษณะแผน มีรายวิชาที่จัดเป็นลำดับเพื่อให้ผู้เรียนเรียนตามลำดับขั้น เป็นการศึกษาที่เสมือนการเดินทางไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

6. ประสบการณ์ที่วางแผน เป็นแนวคิดที่เชื่อว่าหลักสูตรเป็นมากกว่าเอกสาร หลักสูตรเป็นประสบการณ์ทั้งหมดที่โรงเรียนวางแผนเพื่อผู้เรียน ผู้กำกับดูแลคือบุคลากรของโรงเรียน เช่น อาจารย์ นักวิชาการ หลักสูตรในความหมายนี้เป็นแนวคิดที่ไม่แบ่งแยกกิจกรรมนอกหลักสูตรกับกิจกรรมในหลักสูตร

หลักสูตร ตามความหมายที่โอลิวา (Oliva, 1992 : 5-6) ได้ให้ไว้ดังนี้คือ หลักสูตรเป็นสิ่งที่ประกอบด้วย 1) สิ่งที่สอนในโรงเรียน 2) กลุ่มของรายวิชาที่กำหนด 3) เนื้อหาสาระ 4) การจัดการเรียนการสอน 5) วัสดุอุปกรณ์ที่เตรียมไว้อย่างเป็นระบบ 6) รายวิชาที่จัดไว้ตามลำดับความสำคัญ 7) กลุ่มของวัตถุประสงค์การปฏิบัติที่กำหนด 8) รายวิชาที่จะศึกษา 9) กิจกรรมทุกอย่างที่ดำเนินการ เป็นทั้งการสอนที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและนอกโรงเรียน 10) สิ่งที่สอนโดยโรงเรียน ทั้งที่สอนนอกโรงเรียนและในโรงเรียน 11) ทุกสิ่งที่เป็นการวางแผนโดยบุคลากรของโรงเรียน 12) ลำดับของประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดให้กับผู้เรียน 13) ประสบการณ์ของผู้เรียนที่เป็นผลมาจากระบบโรงเรียน

#### แหล่งที่มาของหลักสูตร

หลักสูตรเปรียบเสมือนเป็นกรอบ หรือเค้าโครงของโครงการฝึกอบรม และยังเป็นหลักประกันทางวิชาการอีกด้วย อย่างไรก็ตามหลักสูตรเหล่านั้นจะมีความหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับที่มาของความต้องการหลักสูตรเป็นอันมาก แหล่งที่มาที่สำคัญๆ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ความเห็นของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานฝึกอบรม ความต้องการวางแผนอนาคต และปัญหาในหน่วยงาน

### หลักการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรจะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆที่สำคัญ (ชูศรี สุวรรณโชติ. 2544 : 88-89) ดังนี้

1. เมื่อวิทยาการต่างๆของสังคมและโลกเปลี่ยนแปลงไป
2. เมื่อนโยบาย ปรัชญา และแนวทางการพัฒนาการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรเปลี่ยนแปลงไป
3. เมื่อผู้ใช้หลักสูตรอันได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครองเรียกร้อง
4. เมื่อข้อมูลพื้นฐานของสังคมและชุมชนเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาหลักสูตรเป็นสิ่งที่นักการศึกษา ครูอาจารย์จะต้องดำเนินการอยู่เสมอจนเป็นกิจนิสัย จะกระทำทุกครั้งเมื่อสังคมมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นจะทำให้ผู้เรียนได้เพิ่มพูนประสบการณ์ขึ้นมาใหม่ และพร้อมที่จะนำประสบการณ์และความรู้ที่เกิดขึ้นมานำไปพัฒนาตนและสังคมให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น

การพัฒนาหลักสูตร จะประกอบด้วยหลักการสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้องมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอน มีระเบียบแบบแผนและดำเนินงานตามลำดับ
2. ต้องเป็นส่วนที่สร้างความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้เรียนที่ดีขึ้นกว่าหลักสูตรเดิม
3. ต้องคำนึงถึงการอบรมครูประจำการให้เกิดความเข้าใจหลักสูตรที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ โดยทันทีเมื่อหลักสูตรใหม่ได้พัฒนาขึ้นมาและจะนำไปใช้
4. ต้องคำนึงถึงตัวผู้เรียนที่จะได้รับผลจากหลักสูตรสร้างขึ้นใหม่ ทั้งนี้เป็นการได้ผลทั้งในด้านจิตใจและด้านเจตคติ
5. ต้องได้รับความร่วมมือและมีการประสานงานเป็นอย่างดีจากผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารข้อมูลต่างๆที่จะนำมาดำเนินงานอย่างพร้อมเพียง
6. ต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตร เป็นผู้นำและมีความสามารถเป็นอย่างดี รู้จักเนื้อหาสาระนั้นอย่างลึกซึ้งดีพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

#### ลำดับขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสังคมและชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
2. วิเคราะห์ข้อมูลที่มีความจำเป็น อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงหลักสูตร
3. สำรวจความต้องการและความจำเป็นของสังคม ชุมชนและผู้เรียน
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการให้การศึกษาให้ตรงกับความต้องการของสังคม
5. เลือกเนื้อหาวิชาที่ต้องการนำมาให้ผู้เรียนได้ศึกษาที่ตรงกับวัตถุประสงค์
6. เลือกบุคลากรที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชานั้น ๆ มาร่วมจัดทำหลักสูตร

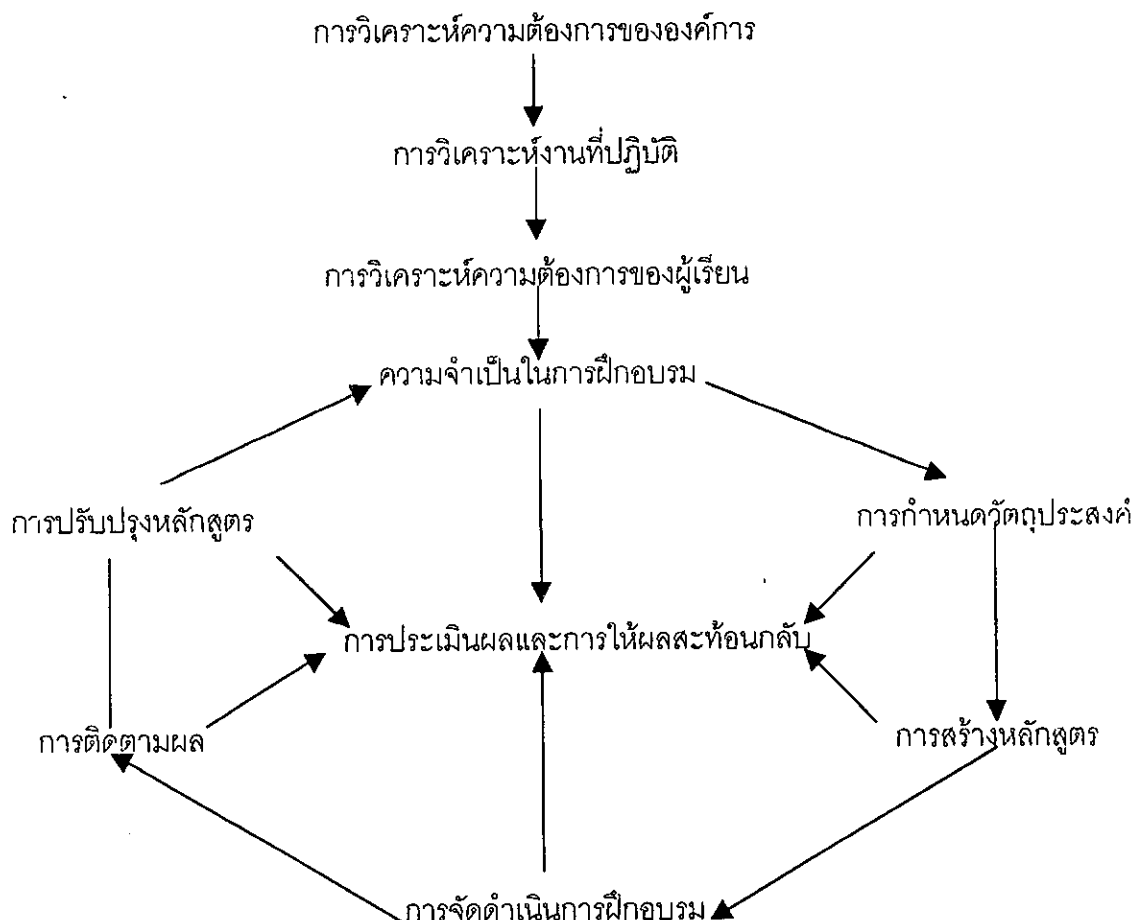
- 7. จัดเรียงลำดับความรู้ที่ได้มาจากชั้นที่ 6
- 8. สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้ตรงกับเนื้อหาวิชา เพื่อการจัดการเรียนการสอน
- 9. กำหนดการประเมินผลให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา

**รูปแบบขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร**

ขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไปแล้ว จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์หลักสูตรเดิมที่ใช้กันอยู่ก่อนแล้วว่ามีผลต่อการใช้ในปัจจุบันอย่างไร หากหลักสูตรเดิมไม่สามารถสนองความต้องการของสังคมและผู้เรียนในปัจจุบันอันจะส่งผลไปสู่อนาคต เพื่อการผลิตคนสู่อนาคตแล้วก็ให้นำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการสร้างหลักสูตรใหม่ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาหลักสูตรใหม่ จึงเน้นและส่งเสริมวิธีการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ในการพัฒนาหลักสูตรในปัจจุบันจุดเน้นที่ต้องการมาก คือ การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการพัฒนาเนื้อหาสาระ (ชูศรี สุวรรณโชติ. 2544:91-95)

**กระบวนการพัฒนาหลักสูตร**

การพัฒนาหลักสูตร ไม่ได้มีเฉพาะขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรเท่านั้น จะต้องพิจารณาประกอบรวมกันทั้งกระบวนการว่ามีขั้นตอน และภารกิจที่ต้องกระทำอะไรบ้าง ตั้งแต่ก่อนที่จะเริ่มสร้างและหลังจากสร้างหลักสูตรแล้ว ซึ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจะเป็นดังนี้ (อัญชณา เวสาร์ชช. 2539:1)



### ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร

1. ระบุปัญหา และความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
3. กำหนดหัวข้อวิชา
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
5. กำหนดขอบเขตของเนื้อหาวิชา
6. เรียงลำดับหัวข้อวิชา และกำหนดการฝึกอบรม
7. กำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชา และหลักสูตร
8. กำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
9. กำหนดสื่อการสอน
10. กำหนดวิทยากร
11. กำหนดการประเมินผล และติดตามผล

### การวิเคราะห์ความจำเป็นในการสร้างหลักสูตร

ก่อนที่จะเริ่มสร้างหลักสูตร จะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร งานที่ปฏิบัติ และความต้องการของผู้เรียนก่อนว่า มีปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคอะไร ที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องแน่ใจว่าปัญหาเหล่านั้นเป็นปัญหาที่แท้จริง และเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตัวบุคคลอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร (อัญชณา เวสารัชช์. 2539:4)

ความต้องการขององค์กรวิเคราะห์ได้จาก

1. ความต้องการพัฒนาบุคลากรและองค์กร
2. ความต้องการเพิ่มผลผลิตหรือคุณภาพในการบริการ
3. การนำเครื่องมือใหม่ๆมาใช้ในองค์กร
4. การวิเคราะห์ผลผลิตและการบริการขององค์กร
5. แรงกดดันจากภายนอก
6. บุคคลในองค์กร

การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน

ก่อนที่จะสร้างหลักสูตรนั้น เราต้องวิเคราะห์ตัวผู้เรียนเสียก่อน จะต้องคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เรียน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการของแต่ละบุคคล ซึ่งความต้องการของผู้เรียนควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงค่านิยม เจตคติของบุคคลนั้นๆ ต่องานที่ปฏิบัติอยู่ด้วย และสิ่งใดที่ผู้เรียนรู้อยู่แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องนำมาสอนอีก

### กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ตามเป้าหมายที่กำหนด ตรงตามเวลาที่ต้องการ ดังนั้น การจะให้เกิดผล ผู้รับผิดชอบพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2538:23-24) ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ควรต้องคำนึงถึง เนื้อหาสาระของหลักสูตร โดยพิจารณาว่า ต้องการเรียนรู้เรื่องอะไรเป็นสำคัญ
2. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม กรณีนี้โครงการนั้นๆ ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ระดับไหน กล่าวคือ ให้เข้าใจเพื่อกระตุ้นให้สำนึกได้ว่าคนเราไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อม หรือต้องการให้เรียนรู้ในระดับที่ต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรให้ได้
3. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตรงตามเวลาที่ต้องการ กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ควรมีกำหนดการไว้ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดการเรียนรู้ภายในเวลาเท่าใด เช่น หลักสูตรฝึกอบรม 6 เดือน 3 เดือน 1 สัปดาห์ เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องแบ่งช่วงเวลาการเรียนเนื้อหาสาระวิชาให้ชัดเจน การเลือกใช้เทคนิคให้เหมาะสมกับวิชาและเวลา เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการเรียนรู้ตามที่คาดหวังไว้

### แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

#### ความหมายของการฝึกอบรม

บัคเคลย์ และ คาเพิล (Buckley&Caple,1995:13) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า หมายถึง การวางแผนและความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้างหรือพัฒนาความรู้ (Knowledge) หรือทักษะ (Skill) หรือเจตคติ (Attitude) โดยผ่านประสบการณ์การรับรู้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ (2531:2) ที่ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า เป็น กิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือความชำนาญการ และเจตคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน พฤติกรรมและเจตคติ เพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน เช่นเดียวกับที่บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538:9) ได้ ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้ สามารถนำเอาไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยผ่านการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือพัฒนาความรู้ เจตคติ และทักษะ โดยมุ่งให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

#### จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมควรมีความชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ว่าในตอนท้ายของการฝึกอบรมหรือในขั้นของการฝึกอบรมคาดหวังให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถทำอะไรได้ภายใต้เงื่อนไขการเรียนรู้ที่ใช้ในการฝึกอบรม และเกณฑ์หรือมาตรฐาน (Standard) ที่ต้องไปถึง เพื่อแสดงถึงระดับของความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Buckley and Caple, 1995:123)

แวคซ์เลย์ และลัทัม (Wexley&Latham.1991 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 6 )

ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมไว้ 3 ประการ คือ

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล การตระหนักรู้ในตนเอง คือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เช่น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง และปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่มีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2. เพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การปกครองบัญชีผู้ได้บังคับบัญชา การใช้คอมพิวเตอร์ในกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

3. เพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล ที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งจะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลอาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และผลงานอาจจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว จุดมุ่งหมายในการฝึกอบรมโดยทั่วไปมีดังนี้ (เกรียววัลย์ ลีมอภิชาติ. 2531 : 5 ; ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 174)

1. พัฒนาความรู้ (knowledge) คือ มุ่งให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือหน้าที่อย่างถูกต้องและมากเพียงพอ

2. พัฒนาทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) คือ มุ่งให้ผู้รับการอบรมมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาเจตคติ (Attitude) คือ มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติต่อสิ่งต่างๆ ในทางที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

### หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

พื้นฐานสำคัญของการฝึกอบรมคือการเรียนรู้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือการช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ และเพิ่มพูนความรู้ เจตคติ ทักษะ และความสามารถ องค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ 1) ภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม 2) ปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล และ 3) การรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง (ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 91)

ภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรมที่จะช่วยให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ความพร้อมหรือความสามารถในการรับการฝึกอบรม (Trainability) และแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งมีการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีความพร้อมหรือความสามารถและมีแรงจูงใจ จะมีการเรียนรู้ได้ดีกว่าผู้ไม่มีความพร้อมหรือความสามารถและไม่มีแรงจูงใจ ความพร้อมหรือความสามารถในการรับการฝึกอบรมเป็นระดับความถนัด หรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้รับการอบรมมีอยู่ในตนเอง เช่น ระดับวุฒิภาวะ และประสบการณ์ของบุคคล การฝึกอบรมอาจจะล้มเหลว หากไม่มีการประเมินความสามารถของผู้รับการอบรมล่วงหน้าว่าพวกเขามีความรู้ ประสบการณ์ หรือทักษะพื้นฐานอะไรอยู่ก่อนแล้วบ้าง ส่วนในเรื่องแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โน (Noe. 1986 : 736-749 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 93-95 ) เสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับแรงจูงใจของผู้รับการอบรม ดังนี้

1. ความเชื่อเกี่ยวกับอำนาจควบคุม (Locus of control) มี 2 แบบ คือ ความเชื่ออำนาจนอกตน เป็นความเชื่อว่าผลลัพธ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นผลมาจากอำนาจควบคุมภายนอกตน (External) เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก เช่น โชคชะตา หรือการกระทำของผู้อื่น และความเชื่ออำนาจในตน เป็นความเชื่อว่าผลลัพธ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นผลมาจากการกระทำของตนเอง (Internal) ซึ่งจากผลของการวิจัยพบว่า ผู้ที่เชื่ออำนาจในตนมีแรงจูงใจในการเรียนรู้สูงกว่าผู้ที่เชื่ออำนาจนอกตน

2. ความเชื่อในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy belief) เป็นความเชื่อในความสามารถของตนเองในการประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มีผลจากการวิจัยชี้ว่า ผู้ที่มีความเชื่อหรือการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง ตั้งแต่ก่อนและระหว่างการฝึกอบรม โดยเฉพาะผู้รับการอบรมที่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้เนื้อหาต่างๆ และมีความสามารถที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ได้จริง จะสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่าผู้ที่มีความเชื่อหรือการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ ผู้รับการอบรมต้องเชื่อว่าผลที่จะได้รับจากการฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องหรือช่วยนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น

4. คุณค่าของการทำงาน ผู้รับการอบรมต้องให้คุณค่าหรือความสำคัญต่อการทำงานที่ดีขึ้น

สำหรับปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคลมีหลายปัจจัยที่สำคัญ (เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ, 2531 : 63-64) อาทิเช่น

1. สภาพแวดล้อมภายในห้องฝึกอบรม เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ การจัดที่นั่ง และบรรยากาศภายในห้องฝึกอบรมที่ดี เช่น การยอมรับของผู้รับการอบรมว่าการฝึกอบรมนี้มีประโยชน์ มีคุณค่า มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกันเอง ระหว่างผู้รับการอบรมกับวิทยากรหรือผู้จัดการอบรม มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การที่ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน การอภิปราย ซักถาม เป็นต้น

2. การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมมีความต้องการ และมีความพยายามที่จะเรียนรู้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจ เช่น การตื่นตัว (Arousal) คือ การสร้างให้ผู้รับการอบรมเกิดความตื่นตัวในเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม การให้ความหวังชั่วขณะ (Expectancies) คือ การสร้างให้ผู้รับการอบรมเกิดความหวังชั่วขณะที่ต้องการจะเรียนรู้ การกำหนดเงื่อนไขเพื่อรับรางวัล (Incentive) คือ การกำหนดเงื่อนไขพิเศษ ถ้าทำได้อย่างที่ต้องการ เช่น ถ้าผ่านหลักสูตรนี้จะมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งสูงขึ้น และการลงโทษ (Punishment) คือ การกำหนดเงื่อนไขเพื่อลงโทษ เช่น การเข้ารับการอบรมน้อยกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ จะไม่ได้รับการประกาศนียบัตรของหลักสูตร

3. การให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลาง เป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การเรียนการสอนต้องสัมพันธ์กับความต้องการของผู้รับการอบรม การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้รับการอบรมวิทยากรเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือ (Facilitator) สนับสนุน หรือเป็นแหล่งข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ตามเป้าหมายที่ต้องการ จึงต้องมีการจัดกิจกรรมและมีการอภิปรายกลุ่ม เพื่อให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมกับกิจกรรม

4. การเสริมแรง เพื่อทำให้ผู้รับการอบรมมีความรู้สึกที่ดีต่อการกระทำในสิ่งที่ผู้ฝึกอบรมต้องการหรือพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมายของการฝึกอบรม เช่น ควรมีการเสริมแรงทางบวกแก่ผู้รับการอบรมทุกครั้ง จนกว่าจะมีการเรียนรู้พฤติกรรมที่ถูกต้องตามที่ต้องการ หลังจากนั้นควรให้มีการเสริมแรงเป็นบางครั้ง เพื่อจูงใจให้ผู้รับการอบรมรักษาพฤติกรรมนั้นไว้นาน

จากหลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม สรุปได้ว่าเพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสูงสุดควรมีการพิจารณา 1) ในเรื่องภาวะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยจะมีการวัดเจตคติ และลักษณะภาวะผู้นำของผู้รับการอบรมก่อนการฝึกอบรม 2) ในเรื่องปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคคล ผู้วิจัยจะมีการสัมภาษณ์และสอบถามความต้องการในการฝึกอบรม และความคาดหวังของผู้รับการอบรมก่อนการฝึกอบรม ผู้วิจัยจะมีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศภายในห้องฝึกอบรมที่ดี จะมีการจูงใจให้ผู้รับการอบรมตื่นตัวก่อนการเข้าสู่อการฝึกอบรมทุกครั้ง จะจูงใจให้ผู้รับการอบรมเห็นประโยชน์ของการอบรมทั้งต่อตัวเอง ต่อกลุ่ม และต่อสังคม จะมีการจัดกิจกรรมและใช้เทคนิคการ



ฝึกอบรมแบบต่างๆ ที่ให้ผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 3) ในเรื่อง การรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง ผู้วิจัยจะใช้แนวทางการตั้งเป้าหมาย และการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ ( Leadership development plan )

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม :

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ (เครีอวัลย์ ลิมอภิชาติ. 2531 : 64-69) ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เป็นการกำหนดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมหรือเจตคติหรือความรู้ของผู้รับการอบรมว่าเป็นลักษณะใด เช่น การจำแนกตามแบบ ของ บลูม (Bloom's taxonomy) จำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ด้าน คือ

1.1 พุทธิพิสัย (Cognitive domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมการเรียนรู้ทางด้านความรู้ ความคิด และการแก้ปัญหาซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ชั้น จากชั้นต่ำไปสู่ชั้นสูง คือ 1) ความจำ 2) ความ เข้าใจ 3) การนำไปใช้ 4) การวิเคราะห์ 5) การสังเคราะห์ และ 6) การประเมินผล

1.2 จิตพิสัย (Affective domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านเจตคติ ค่านิยม ความสนใจ ความซาบซึ้ง ซึ่งการเรียนรู้ระดับที่สูงขึ้นต้องอาศัยการเรียนรู้ที่ต่ำกว่า ระดับ การเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จำแนกจากระดับต่ำไปสูง คือ 1) การรับรู้สิ่งเร้า 2) การสนองตอบ สิ่งเร้า 3) การสร้างค่านิยม เป็นการยอมรับว่าสิ่งเร้านั้นมีคุณค่าและเริ่มผูกพัน 4) การจัดรวบรวม ค่านิยมต่างๆให้เป็นหมวดหมู่ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีความหมาย และนำไปใช้เป็นประจำ 5) การพัฒนาคุณลักษณะเป็นการผสมผสานระบบค่านิยมจนกลายเป็นความประพฤติ คุณลักษณะเฉพาะ ของแต่ละบุคคล

1.3 ทักษะพิสัย (Psychomotor domain) เป็นวัตถุประสงค์ที่รวมถึงการเรียนรู้ทางด้านทักษะในการเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านกรกระทำ ขั้นตอนการเรียนรู้จาก ระดับต่ำไปสูงดังนี้ 1) การเลียนแบบ 2) การลงมือทำตามแบบได้ 3) การกระทำอย่างถูกต้องภายใต้ การแนะนำ 4) การกระทำที่มีการต่อเนื่องและประสานกันด้วยตนเอง และกระทำจนเกิดความเคยชิน

2. การเลือก การจัดเนื้อหา และเทคนิคการฝึกอบรมเนื้อหา (Content) เป็นเนื้อหาสาระ ความรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่กำหนดว่าผู้รับการอบรมควรรู้และมีประสบการณ์ และการจัดลำดับความรู้และประสบการณ์นั้นอย่างไร เพื่อให้เกิดผลสูงสุดในการฝึกอบรม

หลักเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหา มีดังนี้ คือ 1) มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) เชื่อถือได้และเป็นแก่นของความรู้ มีความทันสมัยถูกต้อง 3) มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน 4) มีความสมมูลพอดี ครอบคลุมกับการให้ข้อมูลกระบวนการและความคิด ต่างๆเกี่ยวกับเรื่องนั้นเพียงพอที่จะให้ผู้รับการอบรมเกิดความเข้าใจหลักการและความคิดรวบยอด

ได้อย่างลึกซึ้ง 5) ตอบสนองวัตถุประสงค์ได้หลายประการ 6) มีความสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้รับการอบรม 7) มีความสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้รับการอบรม

การจัดลำดับเนื้อหาโดยจัดดังนี้ 1) ตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก 2) ตามความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมก่อนหลัง 3) ตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย 4) จัดลำดับตามกาลเวลาหรือตามเหตุการณ์

3. การนำเอาหลักสูตรไปใช้ เป็นการนำเอาโครงการของหลักสูตรไปฝึกอบรมให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งในระยะก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังดำเนินการฝึกอบรม

4. การประเมินผลหลักสูตร เป็นการหาคำตอบว่าหลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่วัตถุประสงค์กำหนดไว้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด โดยการสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล โดยอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5. การปรับปรุงหลักสูตร เป็นการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร เทคนิคการฝึกอบรมและวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

เทคนิคการฝึกอบรมพัฒนาเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติให้แก่ผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย กระตือรือร้น และช่วยให้ผู้รับการอบรมได้รับประสบการณ์จริง หรือได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ และช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนด

การแบ่งประเภทเทคนิคการฝึกอบรมสามารถทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึงการแบ่งประเภทโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือลักษณะของการเรียนรู้ (ฐิระ ประมวลพฤษ. 2538 ; บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538 ; ชูชัย สมितिไกร. 2540 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 47 )

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การประชุมอภิปราย ทักษะศึกษา โครงการศึกษา การระดมสมอง

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะหรือความสามารถ เช่น การสาธิต การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมการบริหาร การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมติ วิธีประสมเหตุการณ์ (Incident method)

3. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ เช่น การฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา (Sensitivity training) การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การอภิปรายกลุ่ม การแสดงแบบพฤติกรรม การฝึกปฏิบัติ เกมการบริหาร

จากผลการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้รับการอบรม พบว่าบางเทคนิคสามารถใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนได้หลายวัตถุประสงค์ เช่น กรณีศึกษา สามารถใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติได้ หรือเทคนิคการบรรยายจำเป็นต้องนำมาใช้ทุกครั้งไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ด้านใด ก่อนจะมีการใช้เทคนิคการฝึกอบรมอื่นๆต่อไป

แบส (Bass. 1990 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 47) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำว่าสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การบรรยาย กรณีศึกษา กลุ่มอภิปรายปัญหา การแสดงบทบาทสมมติ หรือการใช้เกมส์ การแสดงบทบาทพฤติกรรม (Behavioral role modeling) หรือการบูรณาการวิธีการด้วยเทคนิคต่างๆ แบสได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมที่มีการใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ คือ 1) วิธีการบรรยายและอภิปราย 2) การแสดงบทบาทสมมติ เช่น การกลับบทบาทระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง (Role reversal) การแบ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะได้รับบทบาทต่างกัน (Multiple role playing) แต่ละกลุ่มก็จะได้รับคำสั่งที่แตกต่างกัน และให้ผู้ชมวิจารณ์หลังจากกลุ่มแสดงบทบาทเสร็จ และการใช้ชีวิตที่สัมพันธ์กับการแสดงบทบาทสมมติ (Role playing combined with videotaping) 3) การเลียนแบบ (Simulation) เป็นการเลียนแบบสถานการณ์ภาวะผู้นำจริง สามารถทำโดยใช้เทคนิคการปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (The in-basket technique) เป็นการฝึกปฏิบัติงานที่จำลองการปฏิบัติงานจริง หรือการใช้เกมส์ เช่น เกมส์ทางด้านธุรกิจ (Business games) 4) โปรแกรมการเรียนด้วยตนเอง และการใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer-assisted and programmed instruction) เป็นแบบเรียนสำหรับการเรียนด้วยตนเอง โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นการเรียนที่ผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีข้อมูลต่างๆ สำหรับการเรียนและจะมีโปรแกรมที่ช่วยสอน 5) การแสดงแบบพฤติกรรม (Behavioral modeling) คือ การแสดงแบบพฤติกรรมที่ใช้ในสถาน-การณ์ต่างๆอย่างเป็นขั้นตอนและให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติตามขั้นตอนที่แสดง 6) การฝึกอบรมด้านความรู้สึก (Sensitivity training) เป็นการฝึกให้สมาชิกกลุ่มได้มีประสบการณ์และเรียนรู้ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น ที่จะช่วยให้มีความรู้สึกไวต่อพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ของผู้อื่นได้

แบส (Bass. 1998 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 48) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีหลายโปรแกรม เช่น ของคูลซ์และพอสเนอร์ (Bass. 1998 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543: 48) แต่โปรแกรมที่มีงานวิจัยเป็นพื้นฐานมากที่สุด คือ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของโวลีโอ และแบส (Bass. 1998 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 48) ในต้นแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (FRLP) จะมีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน (Basic workshop) ระยะเวลา 3 วัน และในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง

(Advance workshop) ระยะเวลา 2-3 วัน โดยมีระยะเวลาระหว่างชั้นพื้นฐานและชั้นสูงห่างกัน 3 เดือน และมีการวางแผนติดตามผลเป็นระยะเวลา 1 ปีหลังจากนั้น ในการอบรมครั้งละ 3 วันจะจัดติดต่อกัน หรือจัดสัปดาห์ละครั้ง สามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม หรือตามความต้องการของบุคคลหรือองค์กรได้ หรืออาจจะต้องการลดจำนวนวันของการฝึกอบรม โดยการละเว้นหรือตัดทอนบางโมดูลของการอบรมลงได้ ก่อนการฝึกอบรมประมาณ 4 สัปดาห์ จะมีการใช้แบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (MLQ) โดยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการอบรมเป็นผู้ประเมิน หรือหากไม่เหมาะสมอาจให้ผู้รับการอบรมประเมินตนเองในขั้นตอนนี้ โปรแกรมจะดำเนินการจาก 1) การเพิ่มการตระหนักรู้เกี่ยวกับกระบวนการของภาวะผู้นำ 2) เรียนรู้เกี่ยวกับทางเลือกที่จะสามารถช่วยปรับปรุงตัวเองและผู้ตามให้ดีขึ้น 3) การปรับปรุง การประยุกต์ใช้และวิถีทางใหม่ภายในของการกระทำและการคิด ในโปรแกรมต้นแบบจะประกอบด้วย 13 หรือ 14 โมดูล แบ่งเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 โมดูล ระยะเวลา 3 วัน และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง ประกอบด้วย 5 หรือ 6 โมดูล ระยะเวลา 2-3 วัน

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐาน (Basic workshop) (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 48) ประกอบด้วย

โมดูลที่ 1 ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาและกำหนดโครงร่าง (Profile) ของผู้นำในความคิดของพวกเขา โดยการคิดถึงผู้นำในอดีตและปัจจุบันของพวกเขา ที่มีอิทธิพลหรือมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อการพัฒนาของพวกเขา

โมดูลที่ 2 จะนำเสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership Styles) ผู้เข้าร่วมจะทบทวนรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พิจารณากิจกรรม และความมีประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละแบบ จะมีกรณีศึกษาและตัวอย่างพฤติกรรมที่เน้นการพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ ที่พบในองค์กรส่วนใหญ่

โมดูลที่ 3 ผู้เข้าร่วมดูวีดิทัศน์เรื่องแนวทางต่างๆสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอธิบายพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบต่างๆ

โมดูลที่ 4 ผู้เข้าร่วมจะได้รับรายละเอียดโครงร่างภาวะผู้นำของตนเองที่ได้จากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ การสำรวจนี้จะให้ข้อมูลย้อนกลับในบุคคลและองค์กร องค์กรประกอบแต่ละองค์ประกอบ ข้อกระทงความแต่ละข้อ ผลจากแบบวัดนี้จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมสร้างแผนการขั้นต้นในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ผู้เข้าร่วมจะให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน และถ้าต้องการผู้ฝึกอบรมหรือผู้ช่วยเหลือสนับสนุน จะให้การช่วยเหลือในขั้นตอนนี้ด้วย

โมดูลที่ 5 การทำงานในกลุ่มย่อย ผู้เข้าร่วมจะทำวีดิทัศน์ สร้างเรื่องราว 2 เหตุการณ์ที่ตรงข้ามกัน ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละกลุ่มจะเขียนบท

และแสดงเอง วิธีที่ทัศนจะช่วยตรวจสอบความเข้าใจของผู้เข้าร่วมในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบต่างๆ

โมดูลที่ 6 ในโมดูลนี้จะเน้นองค์ประกอบเรื่องการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จะมีการสำรวจว่าทำไมผู้เข้าร่วมจึงถึงสิ่งที่มอบหมายงานให้ผู้อื่น การสำรวจจะให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการมอบหมายงานของบุคคลและองค์การ ผู้เข้าร่วมจะเรียนรู้ที่จะใช้กลยุทธ์การมอบหมายงานในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเรียนรู้การสร้างแผนสำหรับการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

โมดูลที่ 7 สมาชิกกลุ่มจะให้คะแนนเพื่อน ๆ ของเขา เกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตได้ในการแสดงในโมดูลก่อนหน้านี้ และให้มีการอภิปรายกันถึงเหตุผลในการให้คะแนนของพวกเขา และการให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

โมดูลที่ 8 มีการกล่าวถึงอุปสรรคขององค์การที่สำคัญ ที่มีต่อแผนการดำเนินการเป็นผู้นำของผู้เข้าร่วม ผู้บังคับบัญชา ผู้ตาม และนโยบาย ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาแผนพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขา ซึ่งพัฒนาขึ้นในโมดูลที่ 4 และพิจารณากลยุทธ์ที่จะเอาชนะอุปสรรคสำคัญในการดำเนินการตามแผนของพวกเขา

ระยะเวลา 3 เดือน ระหว่างการสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นพื้นฐานและขั้นสูง ในระหว่าง 3 เดือนของ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการนี้ ผู้เข้าร่วมมีเวลาที่จะฝึกทักษะของเขาภายในสภาวะการทำงานของพวกเขา แผนการพัฒนาการเป็นผู้นำของเขาจะได้รับการทดสอบและปรับปรุง ผู้เข้าร่วมอาจจะแสดงวิธีการสร้าง และประเมินเป้าหมายเฉพาะ และประเมินความพร้อม หรือปัญหาขององค์การสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา อาจจะมีการรวบรวมข้อมูลการสำรวจในวัฒนธรรมองค์กรของเขา มีการพบกับผู้บังคับบัญชาเพื่ออภิปรายถึงแผนในการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขา

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง (Advance workshop) (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543: 49) ประกอบด้วย

โมดูลที่ 9 นำเสนอและอภิปรายแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาเป็นรายบุคคลและเป็นทีม เกี่ยวกับเหตุผลที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว จะมีการอภิปรายและปรับปรุงแผน

โมดูลที่ 10 ผู้เข้าร่วมจะทำแบบฝึกหัดเพื่อที่จะเข้าใจว่า คุณค่าของผู้เข้าร่วมมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรของพวกเขาอย่างไร ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาความแตกต่างของคุณค่าของพวกเขาเอง คุณค่า 4 ประการที่พิจารณา คือ อำนาจ คุณความดี ความเสมอภาค และความต้องการ จะมีการพิจารณาการใช้การกระตุ้นทางปัญญาเพื่อที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งในคุณค่า

โมดูลที่ 11 ในช่วงพักระยะเวลา 3 เดือน ผู้เข้าร่วมได้เตรียมและส่งปัญหาที่พบในที่ทำงาน ที่ดูเหมือนว่ายาก หรือไม่สามารรถแก้ไขได้ จะมีการนำเสนอเรื่องราวของผู้นำด้านการกระตุ้นทาง ปัญญาว่าจะช่วยให้ผู้ร่วมงานของเขามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเป็นรายบุคคล และเป็นรายกลุ่ม อย่างไร จากนั้นในทีมจะช่วยกันหาทางแก้ไขปัญหาที่เลือกขึ้นมา ในการอภิปรายจะเน้นที่กลยุทธ์ในการกระตุ้นทางปัญญาที่จะนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหา

โมดูลที่ 12 ผู้เข้าร่วมจะมุ่งเน้นที่ความเข้าใจในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบแลง- เปลี่ยนในวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขา โดยใช้แบบวัดรายละเอียดเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Description Questionnaire : ODQ) ผู้เข้าร่วมจะพิจารณาความต้องการที่จะ เปลี่ยนแปลง และการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

โมดูลที่ 13 นำเสนอวิธีการสร้างแรงบันดาลใจและให้มีการอภิปรายกัน โมดูลนี้อาจจะ รวมเข้าในโมดูลที่ 14 ได้

โมดูลที่ 14 โมดูลนี้จะกล่าวถึงการคิดถึงภาพในอนาคตอันไกล ซึ่งผู้เข้าร่วมได้ปรับทิศทาง ของความสนใจของพวกเขา ในฐานะที่เป็นผู้นำร่วมกับผู้ตาม เพื่อนร่วมงาน และขององค์การ มีการ พิจารณาความเกี่ยวข้องของภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) ผู้เข้าร่วมแต่ละคน จะพัฒนา วิสัยทัศน์ ซึ่งแสดงแนวทางของวิสัยทัศน์ของอนาคตอันไกลสมาชิกในทีมจะวิจารณ์ และ ปรับปรุงวิสัยทัศน์นี้

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในการติดตามผล ประกอบด้วย

การติดตามผลใช้เวลาครึ่งวัน จัดในระยะเวลา 6 เดือน หรือ 1 ปี หลังจากนั้นมีการทำแบบ วัดภาวะผู้นำหุ้ปัจจัยให้ข้อมูลย้อนกลับอีกครั้งจากผู้ร่วมงาน ผู้เข้าร่วมจะอภิปรายกันถึงหลักฐาน สำหรับความสำเร็จและความล้มเหลวในการที่จะปรับปรุงตามที่พวกเขาได้วางแผนไว้ มีการหาเหตุผล และการทบทวนแผนของเขาตามที่ได้มีการอภิปรายกัน และทำการสรุปสาระสำคัญของความตั้งใจ ของพวกเขา

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของอโวลีโอ และแบส ข้างต้นนี้ ผู้วิจัยนำรายละเอียด และวิธีการในบางโมดูลมาปรับใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำในการศึกษานี้ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานและลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

### หลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง สารวิชา ประสบการณ์ ที่จัดให้กับผู้เข้าอบรมเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของการอบรม ส่วนประกอบของหลักสูตร (course) ฝึกอบรมแตกต่างจาก หลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อสอนในชั้นเรียน ตรงที่เนื้อหาสารวิชาจะเข้มข้นและแคบกว่าประการหนึ่ง กับอีก ประการหนึ่งแต่ละรายวิชาในหลักสูตรจะสิ้นสุดโดยตัวของมันเอง (กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2544:57)

### ประเภทของหลักสูตรฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการจัดการศึกษาที่มีความจำเพาะเจาะจง เป็นการศึกษาที่จัดให้แก่ผู้ประกอบอาชีพสาขาต่างๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตน ซึ่งความต้องการการฝึกอบรมจะแตกต่างกันไปตามความจำเป็นของการอบรม ด้วยลักษณะนี้ทำให้การจำแนกหลักสูตรฝึกอบรมออกได้เป็น 3 ประเภท คือ (กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2537 : 58)

1. การฝึกอบรมเฉพาะหน้า (In-sit training) เป็นการฝึกอบรมตามปัญหาจำเป็นที่เกิดขึ้นทันทีหรือในระยะเริ่มแรก เวลาที่ใช้จะสั้นมากด้วยกรณีเร่งด่วน หลักสูตรประเภทนี้จะใช้ระยะเวลาสั้น การอบรมแต่ละครั้งหลักสูตรจะมีความสมบูรณ์ในตัวเอง เนื้อหาสาระไม่มากแต่อาจลึกกว่า ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรเสริมความรู้ ฟื้นฟูความรู้ หรือเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็นเท่านั้น

2. การฝึกอบรมระยะสั้น (Short – term training) เป็นการฝึกอบรมที่กำหนดเป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน เป้าหมายการฝึกอบรมมุ่งที่ความรู้ ความชำนาญเฉพาะทางและพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ให้ผู้เข้าอบรมมากขึ้น ความง่ายและความเข้มข้นอาจน้อยกว่าการเรียนปกติตามรายวิชาในสถาบัน แต่ความลุ่มลึกสูงกว่า หลักสูตรอบรมระยะสั้นจะมีผู้สนใจเข้าอบรมมาก เพราะนอกจากได้ความรู้ตรงประเด็นที่ต้องการแล้ว ยังสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจโดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนที่มีข้อจำกัดต่างๆ อีกด้วย

3. หลักสูตรฝึกอบรมระยะยาว (Long term training) เป็นหลักสูตรที่ใช้ระยะเวลามากกว่า 1 ปี และรวมถึงการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing education) มีลักษณะการฝึกอบรมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์เป็นหลัก หลักสูตรระยะยาวนี้เน้นถึงความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา (Specialist) แบบลุ่มลึกมากที่สุดเป็นการเฉพาะ อาจเป็นหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรหรือระดับปริญญา

#### ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาคนด้วยการเสริมสร้างการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นวัฏจักรเกี่ยวเนื่องกัน ดังนี้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ. 2537 : 38-85)

1. ประเมินความจำเป็น (Traning needs) ความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ดีควรมาจากปัญหาและความจำเป็นของหน่วยงาน ในการประเมินความจำเป็นเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการขององค์กร จากแหล่งที่ให้ข้อมูลประกอบด้วย

1.1 บุคคล ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการ ผู้บริหาร เป็นผู้ให้ข้อมูลตามเรื่องที่คุณคณั้นเกี่ยวข้อง โดยใช้การสังเกตหรือการสอบถาม

1.2 เอกสาร รายงาน และผลงานวิจัยที่มีผู้กระทำไว้ จะได้ข้อมูลระยะยาวและผลงานทางสถิติ

1.3 นโยบายและจุดประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่กำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน

การประเมินความจำเป็นที่ครอบคลุม ถูกต้องจะทำให้การกำหนดจุดประสงค์หลักสูตร มีความชัดเจน สามารถจัดได้ตรงกับปัญหาและความต้องการ

2. วิเคราะห์งานที่ต้องเรียนรู้ (Learning Task Analysis) เป็นภาระกิจที่สำคัญของการสร้างหลักสูตร ผลของการวิเคราะห์จะบอกกรอบแนวคิดของหลักสูตรสิ่งที่เหมาะสมตรงกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ด้วยการนำข้อมูลความจำเป็นมาศึกษาสภาพการทำงานของกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนา ด้วยการสอบถาม สัมภาษณ์ สัมมนา หรือประชุมอย่างใดอย่างหนึ่ง กระบวนการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการวิเคราะห์ทักษะ ความรู้ ของผู้เรียนที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

3. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

3.1 กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร ผลของการประเมินความจำเป็นเป็นตัวบ่งชี้จุดประสงค์ของหลักสูตร ว่ามุ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติของผู้เรียนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกด้าน จุดประสงค์ต้องชัดเจนแสดงถึงผลลัพธ์ที่ต้องการจุดประสงค์ควรเป็นรูปธรรมที่มีความเป็นไปได้ แสดงออกในรูปของพฤติกรรมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยพิจารณาจากปัญหาและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาคนนำมากำหนดเป็นจุดประสงค์หลักสูตร จุดประสงค์แต่ละหน่วยวิชา (Content Unit) ตามลำดับ

3.2 เลือกเนื้อหาสาระวิชา ซึ่งเนื้อหาสาระวิชาที่ให้ต้องสามารถนำไปสู่การศึกษาหาความรู้ กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากเห็น

3.3 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เป็นการเน้นถึงบทบาทผู้สอนหรือผู้เรียนในการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์ การดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละครั้ง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

3.4 ประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินเป็นการตรวจสอบผู้เรียนตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

4. การตรวจสอบหลักสูตร เมื่อดำเนินการสร้างหลักสูตรเสร็จทั้งฉบับควรได้มีการตรวจสอบเพื่อทบทวนความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. นำไปทดลองใช้ เป็นการนำหลักสูตรที่สร้างขึ้นไปใช้

6. ประเมินผลพร้อมปรับปรุงเป็นชุดการสอนที่สมบูรณ์



## หลักการของหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดขึ้นโดยมีหลักการสำคัญดังนี้ (ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2545 : 2)

1. เป็นหลักสูตรเพิ่มเติมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นทั้งเวลา สารการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถปรับให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา
2. เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยบูรณาการความรู้และทักษะในสาระการเรียนรู้ของหลักสูตรมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่
3. เป็นหลักสูตรที่เน้นการประเมินผลการเรียนรู้ และการพัฒนางานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

### รูปแบบการฝึกอบรม

การเลือกรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เหมือนดังเช่นกับงานของสถานปนิกเพราะผู้วางรูปแบบต้องใช้ความรู้ประกอบกับจินตนาการที่สร้างสรรค์ การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมแตกต่างจากการศึกษาอย่างมีรูปแบบ (Formal education) เพราะเป็นการจัดการศึกษาซึ่งผู้เข้าเรียนเป็นผู้ใหญ่ มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานมาแล้ว ผู้ใหญ่มักจะรู้ว่าตนเองต้องการเรียนรู้อะไรและรู้อะไรมาบ้างแล้ว อยากรู้ได้อะไรเป็นการเพิ่มเติม นอกจากนี้การฝึกอบรมยังต้องผูกพันกับหน่วยงานที่เป็นผู้ถือนโยบายการฝึกอบรม ดังนั้นในการเลือกรูปแบบการฝึกอบรมจึงต้องใช้หลักการดังนี้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ.2544 : 69-71)

1. พิจารณานโยบายและจุดประสงค์ทั้งหมด ขององค์การหรือหน่วยงานที่ต้องการให้ฝึกอบรม
2. พิจารณาประโยชน์ของการฝึกอบรมที่จะมีต่อผู้เข้าอบรม และการแก้ปัญหาขององค์การอันเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
3. ศึกษาคุณสมบัติของคนที่เข้าฝึกอบรม ปัญหา และพฤติกรรม
4. วิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ที่องค์การนั้นมีอยู่ และเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
5. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ต้องเป็นระบบประชาธิปไตย และการได้มีส่วนร่วมของผู้เข้าฝึกอบรม
6. การดำเนินการฝึกอบรมต้องยืดหยุ่นได้
7. เลือกกรรมวิธีการต่าง ๆ มาใช้ และปรับให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการให้มากที่สุด
8. จัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมทุกระยะ

รูปแบบการฝึกอบรมที่ได้ประโยชน์ต่อเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม จึงต้องมีสิ่งต่อไปนี้

1. ตรงกับจุดประสงค์ที่เป็นความจำเป็นของการฝึกอบรมว่า การสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนมีอะไรบ้างที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งการเรียนรู้นี้ประกอบด้วย การเรียนรู้เพื่อเป็นพื้นฐานหรือจะให้การเรียนรู้ที่ขยายกว้างออกจากพื้นฐานเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ดี

2. ตรงกับลักษณะและงานของผู้เข้าอบรม

3. ให้ความมั่นใจแก่ผู้เข้าอบรมว่าเมื่อผ่านการอบรมแล้ว สามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้จริง

4. สอดคล้องกับทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เช่น อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น

5. เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา

6. มีรูปแบบของหลักสูตร หมายถึง จุดเน้นที่ต้องการให้เป็นตามหลักของการจัดการฝึกอบรมว่ามีวิธีการอย่างไร เป็นแกนดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของหลักสูตรนั้น ๆ ซึ่งหลักสูตรแต่ละประเภทที่กำหนดจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะดังนี้

6.1 หลักสูตรเน้นวิชาการ (Subjected-centered course) เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการให้สาระความรู้เป็นหลัก ความสำคัญของหลักสูตรจะอยู่ตรงความรู้ ความสามารถของวิทยากรที่จะให้เนื้อหาความรู้ได้ตรงกับจุดประสงค์ของหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรที่ต้องการให้มีความรู้ความสามารถในด้านเนื้อหาวิชา

6.2 หลักสูตรเน้นประสบการณ์ (Experience-centered course) เป็นหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยมุ่งให้ประสบการณ์แก่ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งอาจเป็นการฝึกปฏิบัติ การทัศนศึกษา การฝึกภาคสนาม เป็นต้น ส่วนใหญ่มักเป็นหลักสูตรสร้างเสริมประสบการณ์ โดยใช้ประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นฐานของการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอธิบาย การสัมมนา จะเป็นวิธีการที่ได้ประโยชน์ในด้านนี้มาก

6.3 หลักสูตรเน้นการแก้ปัญหา (Problem-centered course) เป็นหลักสูตรที่จัดกระทำขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เป็นปัญหาอย่างเจาะจง เช่น การพัฒนาคุณภาพบริการของหน่วยงาน การพัฒนาองค์การ การสร้างความสามารถในการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หลักสูตรเน้นการแก้ปัญหาเป็นหลักจะมุ่งการเรียนรู้ปัญหา ธรรมชาติของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การประมวลความรู้ หลักการและทฤษฎีเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ดังนั้นผู้เข้าฝึกอบรมมักจะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน มีประสบการณ์ใกล้เคียงกันและพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนแนวคิดกันเพื่อการแก้ปัญหาที่ดีขึ้น

6.4 หลักสูตรเน้นสมรรถนะ (Competency-based course) เป็นหลักสูตรฝึกความสามารถและทักษะเฉพาะทางที่ต้องการให้บุคลากรพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นความรู้และฝึกทักษะเฉพาะด้านนั้นจริง ๆ เป็นหลักสูตรที่สามารถจัดตามความจำเป็นของหน่วยงาน

6.5 หลักสูตรเน้นเทคโนโลยี ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การศึกษาในการจัดอบรมจึงได้มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ค่อนข้างมาก และหลักสูตรรูปแบบนี้จะเน้นการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างคุณภาพหลักสูตร

6.6 หลักสูตรเน้นงานวิจัย สาระของหลักสูตรจะมุ่งที่การเรียนรู้และนำผลการวิจัยมาใช้ในการศึกษาฝึกอบรม โดยเฉพาะวิจัยใหม่ ๆ และเป็นวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้เข้าอบรม

การฝึกอบรมทำได้หลายลักษณะ ลักษณะแรกอาจให้เนื้อหาทางทฤษฎีเหมือนอย่างเรียนในสถาบันการศึกษาทั่วไป ส่วนอีกลักษณะหนึ่งคือฝึกเฉพาะงานที่ต้องการพัฒนาและเสริมให้มีความรู้ความสามารถเป็นการเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะจัดในรูปแบบหลังมากกว่า อาจมีเรื่องของทฤษฎีบ้าง แต่ก็เพียงเล็กน้อย แต่ก็ไม่น้อยที่ผสมผสานเนื้อหาทฤษฎีร่วมกับการปฏิบัติในสัดส่วนที่จำเป็นตามเป้าหมายการฝึกอบรม

#### การจัดประสบการณ์การเรียนรู้

วิธีการฝึกอบรม (Training method) เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นถึงบทบาทของนักฝึกอบรมหรือวิทยากรผู้เข้าอบรม ในการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่ออุปกรณ์ และการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละวันนำไปสู่ความสำเร็จของการฝึกอบรมตามจุดประสงค์ของหลักสูตร มีวิธีการดังต่อไปนี้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ : 2537 : 71-75)

1. การเลือกวิธีการจัดการเรียนการสอน การเลือกวิธีการสอนจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของกาฝึกอบรม วิทยากร เนื้อหาวิชาและลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม วิธีการอบรมบางวิธีอาจเหมาะกับบางเนื้อหาวิชาและเหมาะกับผู้เข้ารับการอบรมแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะใช้วิธีการใดควรคำนึงถึงความสำคัญของเนื้อหาวิชาและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญ แนวทางการพิจารณาวิธีการจัดการเรียนการสอน ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1 การสร้างเสริมความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้ตระหนักลึกและรู้กว้าง กิจกรรมที่ใช้ นอกจากบรรยายแล้ว ควรให้มีกิจกรรมการตอบโต้อภิปรายระหว่างผู้เข้ารับการอบรม และให้รวมถึงการให้เนื้อหาสาระในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ภาพยนตร์ เอกสารหรือตำรา

1.2 การเสริมสร้างความเข้าใจแบบหยั่งรู้ การที่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างหยั่งรู้หมายถึงการเห็นจริงกับสิ่งที่เรียน จะเน้นที่การจัดกิจกรรมที่ผู้เรียนได้เข้าไปมีส่วนร่วม และเห็นจริงด้วยตนเอง เช่น การสาธิต การทดลองปฏิบัติ การเล่นบทบาทสมมติ การแก้ปัญหา การวิเคราะห์กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

1.3 การพัฒนาทักษะ เป็นการเพิ่มพูนทักษะหรือการเรียนรู้ การปฏิบัติงานที่ต้องใช้ทักษะใหม่ ๆ ที่ผู้เข้าอบรมไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน กิจกรรมการอบรมจะเน้นการฝึกปฏิบัติเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นการฝึกหัดร่วม การฝึกปฏิบัติการในสถานการณ์จริง สังเกตการณ์ในสถานการณ์จริงแล้วทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

1.4 การพัฒนาเจตคติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและยอมรับเป็นความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งที่สัมผัส การให้กิจกรรมการอบรมจะใช้ระยะเวลาและเสริมสิ่งที่เป็นบวกเข้าทีละน้อย ในบางแห่งใช้วิธีการล้างสมองด้วยเจตนาเพื่อให้เกิดความเชื่อสิ่งใหม่ที่กำหนดให้

1.5 การสร้างเสริมประสบการณ์ นอกจากการแลกเปลี่ยนความรู้แล้วอาจใช้การสัมมนา เป็นการประชุมปรึกษาหารือกันภายใต้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกัน หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดอบรมที่มุ่งการวิเคราะห์และแก้ปัญหาาร่วมกันด้วยการลงมือปฏิบัติจริงได้ นอกจากนี้การศึกษาดูงานเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการเสริมการฝึกอบรมอีกทางหนึ่ง

2. การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างเสริมการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้เข้ารับการอบรม กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นจะต้องจูงใจ สร้างเสริมการเรียนรู้ ความคิด และการแสดงออกที่สามารถช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมเข้ากับประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ใหม่ ในระดับที่สามารถสร้างความกระจ่างชัดให้เข้ากับผู้เข้ารับการอบรม ในการเลือก ประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้จัดการฝึกอบรมต้องตระหนักเสมอว่าผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้มีประสบการณ์เป็นผู้ใหญ่ไม่ใช่นักเรียน โอกาสเรียนหรือไม่เรียนมีเท่าๆ กัน ดังนั้นการกำหนดกิจกรรมจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1 ตรงกับระดับความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และอายุผู้เข้าอบรม

2.2 วางระดับทักษะและความรู้จากง่ายไปยาก จากจุดปกติสู่การประยุกต์ข้อความรู้ ซึ่งจะต้องเป็นทั้งการทบทวนความรู้เดิมเสริมความรู้ใหม่ที่เป็นต้องงานและหน้าที่ของผู้อบรม โดยเขียนแผนภูมิหรือแผนการสอนไว้ว่าจะลำดับการสอนอย่างไร จุดประสงค์หนึ่งควรมีวิธีการสอนหลายๆ แบบที่ผู้อบรมสามารถปรับใช้ได้ตามสถานการณ์ และแผนการสอนควรกำกับเนื้อหาวิชาไว้ด้วย

2.3 ง่ายต่อการเข้าร่วมกิจกรรม

2.4 ประเมินผลเป็นระยะๆ ระหว่างการสอน เพื่อวินิจฉัยว่าผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ไปกี่มากน้อย ด้วยการสังเกตหรือกำหนดเป็นข้อคำถามสำหรับประเมินผู้เข้าอบรมด้วยการสุ่มถาม ซึ่งการประเมินผลต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย ครอบคลุมทุกเนื้อหาวิชาและต่อเนื่องตลอดเวลา

ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

1) เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด สื่อความหมายของการเรียนรู้มิใช่สนุกสนานแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรสื่อความหมายให้เกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์การฝึกอบรม กิจกรรมที่นำมาใช้ได้แก่ การทำงานกลุ่ม การอภิปรายกลุ่ม โดยกลุ่มจะต้องกระจายไม่เจาะจงเฉพาะที่ พบว่าคนมีแรงจูงใจมากถ้าได้แสดงออกในกลุ่ม การมีส่วนร่วมจะเป็นตัวกระตุ้นที่ผลออกมาทำให้เกิดความผูกพันและความเข้าใจอันดี

2) เนื้อหาและเป้าหมายของกิจกรรมมีความชัดเจน ผู้เข้าอบรมสามารถติดตามได้และ  
 ในขณะเดียวกันต้องยืดหยุ่นเพื่อเสริมสาระให้เกิดความสมบูรณ์ตามเป้าหมาย

3) เน้นแนวทางการใช้กระบวนการแก้ปัญหาเป็นหลัก โดยใช้ประสบการณ์ของผู้เข้า  
 อบรมเป็นฐาน

4) มีแนวทางการประเมินที่ชัดเจน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ คือ 1) จุดประสงค์ของการฝึกอบรม  
 2) ผู้เข้าอบรม นอกจากจำนวนแล้วยังต้องรวมถึงคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม หมายถึง การศึกษา  
 ประสบการณ์ สภาวะทางสังคม ศาสนา 3) สภาพแวดล้อมของการอบรม 4) เนื้อหาวิชาที่อบรม 5)  
 เวลา อุปกรณ์ และความคล่องตัวของสถานที่ ปัญหาการฝึกอบรมที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรม  
 ตามแผนได้ คือ สถานที่คับแคบไม่เหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรม

ในการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนในการฝึกอบรม จะนิยมใช้กิจกรรมสร้างการเรียนรู้  
 รู้มากกว่าการบรรยาย การสาธิตหรือการอภิปราย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการเรียน  
 การสอน ไม่เบื่อหน่ายต่อการฝึกอบรม อีกทั้งยังได้ใช้ประสบการณ์เดิมที่มีอยู่ประกอบกับประสบ-  
 การณ์ใหม่ที่พบในกิจกรรม ทำให้เกิดความเข้าใจและเรียนรู้ได้โดยตรง การใช้กิจกรรมเพื่อสร้างการ  
 เรียนรู้มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 คัดเลือกหรือสร้างกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ซึ่ง  
 การคัดเลือกกิจกรรมการเรียนรู้อาจมีหลายกิจกรรมที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว เช่น กิจกรรมที่เป็นรูปเกมส์  
 รูปสถานการณ์จำลอง หรือกรณีตัวอย่างที่ผู้อบรมสามารถคัดเลือกและนำมาใช้ให้เหมาะสมกับ  
 จุดประสงค์และลักษณะของผู้เข้าอบรมที่สอดคล้องกับ อายุ ประสบการณ์ ตำแหน่งหน้าที่การงาน  
 และความสนใจของผู้เข้าอบรม อาจต้องดัดแปลงกิจกรรมเป็นการเพิ่มเติมบ้างตามความเหมาะสม  
 เพราะส่วนหนึ่งทำให้ลดความซ้ำซ้อนอาจเกิดจากผู้เข้าอบรมเคยพบในการอบรมอื่นๆ ที่มีการใช้  
 กิจกรรมในลักษณะเดียวกัน อีกวิธีหนึ่งคือการสร้างกิจกรรมขึ้นมาใหม่

ขั้นที่ 2 ขั้นดำเนินการกิจกรรม ในการดำเนินกิจกรรมหลักการที่สำคัญคือการกระตุ้นให้ผู้เข้า  
 อบรมร่วมในกิจกรรมมากที่สุด อาจเป็นผู้ทำกิจกรรมเอง ผู้ร่วม ผู้สังเกตการณ์ แล้วแต่โอกาสกับ  
 ความเหมาะสม

ขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์กิจกรรม เมื่อกิจกรรมผ่านไปแล้วจะต้องมีการวิเคราะห์กิจกรรมที่เป็น  
 แนวทางไปสู่การเรียนรู้ที่วิทยาการต้องการ โดยกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมเป็นผู้ตั้งคำถามเพื่อเป็นจุดเริ่มต้น  
 ของการวิเคราะห์ข้อความรู้และการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ สิ่งที่ต้องการเน้นมากคือการให้ผู้ร่วม  
 กิจกรรมได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายให้ความเห็น เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนของข้อความรู้ ความเข้าใจ  
 ที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 ขั้นประมวลข้อความรู้และแนวคิด ในขั้นนี้วิทยากรต้องนำสรุปสู่แนวคิดที่ต้องการ ตลอดจนการนำความรู้ที่ได้ใหม่นี้ไปประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงานจริง ทั้งที่ผู้เข้าอบรมและวิทยากร จะต้องตรวจสอบว่า การจัดกิจกรรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

หลักการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม เป็นการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ที่ต้องให้ความสำคัญกับประสบการณ์ ความคิด ความเป็นอิสระในการเป็นตัวของตัวเอง หลักการที่ต้องใช้คือ

1. เน้นผู้เข้าอบรม (Trainee-centered) เป็นหลักสูตรที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมทำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก สารหลักสูตรจะสนองตอบโดยตรงตามความต้องการของผู้เข้าอบรม มุ่งถึงการพัฒนาและสิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมโดยใช้ความต้องการของผู้เข้าอบรมเป็นฐาน ลักษณะการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรอาจเป็นแบบเน้นปัญหา (Problem-based learning) เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรืออาจเป็นการให้ข้อความรู้ที่สัมพันธ์กับงานที่ผู้เข้าอบรมต้องการฟื้นฟู และพัฒนาก็เป็นได้

2. เน้นการมีส่วนร่วม (Participation – approach) เป็นหลักสูตรที่เน้นกิจกรรมการเรียนรู้ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด ในขณะที่นักฝึกอบรมจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ ความสะดวก

วิธีจัดการเรียนการสอน (กุลยา ดันติผลาชีวะ, 2537 : 86-90)

#### การบรรยาย (Lecture)

เป็นวิธีการอบรมที่มุ่งวิทยากรเป็นศูนย์กลางการอบรม เป็นผู้ให้เนื้อหาสาระข้อความรู้โดยตรง ข้อดีที่ควรนำมาใช้ถ้าหากว่าเรื่องที่จัดให้มีการอบรมนั้นต้องการให้ข้อความรู้เพราะเป็นความรู้ใหม่ที่จำเป็นต้องรู้ เพื่อเป็นฐานของการพัฒนาข้อความรู้ใหม่ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนข้อบกพร่องที่ควรระวังคือการให้เวลาแก่ผู้เข้าอบรมได้ซักถามข้อความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้นในการจัดการอบรมโดยวิธีการบรรยายผู้จัดจะต้องแบ่งเวลาไว้เพื่อซักถามอย่างน้อย 15 นาที

การบรรยายเป็นวิธีการที่วิทยากรจะใช้มาก เพราะง่าย สะดวก และใช้เวลาน้อย สารที่จะให้แก่ผู้เข้าอบรมจะได้มาก ข้อที่ควรระวังสำหรับการบรรยายคือความน่าเบื่อหน่ายถ้าวิทยากรพูดไม่จูงใจและไม่มีบรรยากาศในการเรียน หากการอบรมทั้งหลักสูตรใช้การบรรยายทั้งหมดจะสร้างความเบื่อหน่ายให้ผู้เข้าอบรมมาก ผลที่ได้จากการอบรมจะต่ำลง ถ้าวิทยากรจะเน้นการบรรยายจะต้องมีการกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมมีการโต้ตอบบ้างพอสมควร เพื่อให้กลุ่มได้มีส่วนกับผู้บรรยาย การใช้คำถามจึงเป็นสิ่งกระตุ้นไม่ให้กลุ่มอยู่เฉยๆ เกิดมีความคิดเห็น เกิดมีการตอบโต้กันขึ้น

#### การบรรยายหมู่ (Symposium)

การบรรยายหมู่เป็นการบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่สองคนขึ้นไปแต่ไม่ควรเกิน 4 คน มาให้ความรู้และความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ โดยมีประธานหรือพิธีกรเป็นผู้เชื่อมโยงการบรรยาย

ควบคุมการบรรยายให้เป็นไปตามจุดประสงค์ที่ต้องการกำหนดไว้ ข้อดีของการบรรยายหมู่อยู่ที่ผู้เข้าอบรมจะได้ความรู้และแนวคิดต่าง ๆ กัน มีโอกาสร่วมเมื่อฝ่ายจัดการอบรมเปิดโอกาสให้มีการซักถามด้วย อีกทั้งการบรรยายหลายคนช่วยให้มีการเปลี่ยนบรรยากาศการฟังให้น่าสนใจมากขึ้น ข้อควรระวังคือต้องใช้เวลาหากผู้บรรยายพูดไม่สนใจโอกาสที่ผู้ฟังจะเบื่อหน่ายได้ แต่อาจแก้โดยพิธีกรที่จะสร้างบรรยากาศให้เกิดการนำฟังและสนใจ

#### **การอภิปรายหมู่ (Panel discussion)**

เป็นอภิปรายให้ความคิดเห็นโดยผู้ทรงคุณวุฒิในหัวข้อเดียวกัน แต่ละคนจะให้ข้อมูลความรู้ที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หลังการอภิปรายให้ผู้ฟังเข้าร่วมซักถามและแสดงความคิดเห็นร่วมด้วยได้ บุคคลที่สำคัญคือผู้ดำเนินการอภิปราย งานที่สำคัญคือ การควบคุมและกำกับการอภิปรายให้ได้ประเด็นและสามารถสรุปได้ตามเวลาที่กำหนด ข้อดีของการจัดการอภิปรายคือผู้เข้าอบรมจะได้แง่คิดในแง่มุมต่าง ๆ ที่ตนเองสนใจ และสามารถซักถามได้ทันทีที่ต้องการ เนื่องจากการอภิปรายระยะเวลาสั้นอาจได้สาระไม่ครบ ข้อสำคัญของการเลือกผู้อภิปรายต้องพิจารณาถึงประสบการณ์เป็นสำคัญ ผู้มีความรู้แต่ขาดประสบการณ์บางที่อาจให้ความเห็นไม่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติได้

#### **การอภิปรายข้อความ (Forum)**

เป็นเทคนิคที่นำมาใช้เพื่อการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุม ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยใช้ช่วงเวลาหลังการบรรยาย หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ต้องการ ปกติใช้เวลาประมาณ 30 นาทีในการถามตอบ การเปิดช่วงเวลาอภิปรายข้อคำถามอาจไม่เกิดถ้าผู้ฟังไม่ต้องการถามหรือให้ความคิดเห็น ควรมีการกระตุ้นเร้า

#### **การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)**

การอภิปรายกลุ่มเป็นการจัดประชุมระหว่างสมาชิกจำนวน 5-15 คน ในเรื่องที่น่าสนใจที่สนใจร่วมกัน มีผู้นำการอภิปรายในการที่จะกำหนดแนวทางให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสมาชิกมีส่วนร่วมในการอภิปรายทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อยุติร่วมกัน ข้อดีของการอภิปรายกลุ่มนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เข้าประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเสรี และอาจมีความคิดเห็นที่เป็นประเด็นร่วมที่อาจช่วยในการแก้ปัญหาได้ ในการอภิปรายข้อสำคัญผู้จัดต้องบอกจุดมุ่งหมายวิธีการของการอภิปรายให้ชัดเจน จัดกลุ่มผู้เข้าร่วมอภิปรายให้ใกล้เคียงกันมากที่สุด

#### **การประชุมกลุ่มซินดิเกต (Syndicate method)**

เป็นการประชุมกลุ่มย่อยที่มอบหมายให้ผู้เข้าอบรมได้พิจารณาปัญหาร่วมกัน ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยผู้เข้าร่วมประชุมนั้นจะต้องมีประสบการณ์ต่าง ๆ กัน อาจต่างอาชีพ ต่างระดับการทำงาน หรือต่างหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มได้ใช้ความคิด ประสบการณ์ในแง่มุมที่ต่างกัน เพื่อให้

เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาปัญหาที่มอบหมาย เทคนิคการประชุมกลุ่มแบบนี้ใช้สำหรับผู้เข้าอบรมที่มีความรู้มีประสบการณ์สูง เพราะจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ในขณะที่การประชุมกลุ่มแต่ละกลุ่มต้องมีประธานกลุ่มและเลขานุการกลุ่มเพื่อการจัดเตรียมข้อสรุปของกลุ่มเพื่อเสนอแก่ที่ประชุมใหญ่

#### **การประชุมปรึกษา (Conference)**

เป็นการประชุมกลุ่มย่อยตามความสนใจของผู้เข้าอบรม ในการที่จะแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ผู้นำการประชุมปรึกษาต้องสามารถควบคุมและนำการประชุมให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย สรุปความคิดเห็นของที่ประชุมได้เรียกว่าผู้ดำเนินการ ผู้ดำเนินการประชุมปรึกษานี้ต้องเป็นผู้นำ เป็นผู้รู้เรื่องที่นำมาอภิปราย การจัดเตรียมสาระสำคัญในการอภิปรายเพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ของการอภิปรายที่ต้องการ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีสิทธิเต็มที่ในการประชุมปรึกษา ความสำคัญของการประชุมปรึกษายู่ที่เจตนาและความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมประชุมปรึกษาของสมาชิกทุกคน

#### **บทบาทสมมติ (Role play)**

เป็นกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหนึ่งที่มีการจัดเตรียมโครงเรื่องที่เหมือนกับชีวิตจริง อุปกรณ์ ผู้แสดงที่อาจเป็นผู้เข้าอบรม วิทยากร หรือบุคคลอื่น จุดสำคัญอยู่ที่ผู้แสดงต้องแสดงบทบาทให้สมจริงตามที่บทกำหนด และผู้ดูต้องดูแบบศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมการแสดงออกเพื่อนำไปสู่แนวทางของการแก้ปัญหาตามจุดประสงค์ของเรื่อง

การใช้บทบาทสมมติเพื่อกิจกรรมการฝึกอบรมนี้ วิทยากรจะเป็นผู้เตรียมบทบาทหรืออาจมอบหมายให้กลุ่มผู้แสดงเป็นคนเขียนและกำหนดบทบาทให้แก่ผู้แสดงต่อไปได้ การใช้บทบาทสมมติจะช่วยกระตุ้นความสนใจของผู้เข้าอบรม ให้อยากมีส่วนร่วมในการอภิปราย ซึ่งทำให้ช่วยเห็นแนวทางการแก้ปัญหาได้จริง

#### **กรณีศึกษา (Case study)**

เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมมาจากเหตุการณ์จริง แล้วนำมาเล่าหรือเขียนเป็นเรื่องเพื่อมอบให้กลุ่มได้ช่วยกันศึกษา วิเคราะห์ และอภิปรายเพื่อการแลกเปลี่ยนแนวคิดระหว่างสมาชิกกลุ่มโดยมีที่ปรึกษาเป็นวิทยากร การใช้กรณีศึกษาจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้ช่วยกันวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียด มีบรรยากาศเป็นกันเอง ปัญหาในการใช้กิจกรรมนี้อยู่ที่การเตรียมกรณีสำหรับศึกษา เพราะต้องใช้ทั้งเวลาและการลงทุน การจัดทำกรณีศึกษาอาจเป็นเรื่องเล่า สิ่งพิมพ์ วีดิทัศน์ หรือภาพยนตร์สั้นก็ได้

#### **การวิเคราะห์อุบัติการณ์ (Case incident analysis)**

กิจกรรมนี้คล้ายกรณีศึกษา เว้นแต่เป็นกิจกรรมที่มุ่งเพื่อการพิจารณาแก้ปัญหาบางอย่างใดอย่างหนึ่ง และต้องตัดสินใจแก้ปัญหาตามที่ตัวอย่างกำหนด วิทยากรจะทำหน้าที่เป็นผู้ตอบคำถาม



ในฐานะของผู้รู้เหตุการณ์ทั้งหมด จุดสำคัญของกิจกรรมนี้คือการให้ผู้เข้าอบรมแสวงหาข้อเท็จจริงที่ มาพิจารณาเลือกประเด็นตัดสินใจ แล้วแบ่งกลุ่มย่อยพิจารณาตามความสนใจ

### กิจกรรมการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การประชุมกลุ่มเพื่อเสนอแนวคิดเป็นการประชุมกลุ่มย่อยที่ใช้กลวิธีของการประชุม ในการ แสดงความคิดเห็นที่มุ่งให้ผู้เข้าประชุมได้เสนอแนวคิดทุกคน มีหลายแบบวิธีดังนี้

1. วิธีการบับ (Buzz session, Huddle method , Phillip 66) เป็นเทคนิคการประชุมที่เน้น ให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนได้ออกความคิดเห็นเต็มที่ กลุ่มคนมีตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปไม่เกิน 6 คน สำหรับพิจารณาปัญหาที่ต้องการ ในการประชุมนี้จะมีผู้นำการประชุมทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ ข้อปรึกษาแก่ที่ประชุม ซึ่งอาจมีหนึ่งคนต่อหลาย ๆ กลุ่ม ไม่ประจำเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ เทคนิคนี้ข้อดีที่ผู้เข้าประชุมทุกคนมีความเป็นกันเอง

2. ระดมสมอง (Brain storming) เป็นเทคนิคการประชุมกลุ่มย่อยอย่างหนึ่งที่ทุกคน สามารถให้ความคิดเห็นโดยเสรี ประธานกลุ่มต้องทำหน้าที่ในการตั้งคำถามและกระตุ้นให้คนในกลุ่ม ตอบและแสดงความคิดเห็นมากที่สุด . ทุกคำตอบต้องเป็นที่ยอมรับทั้งหมด เพราะการสรุปข้อมูลจะ กระทำให้ทุกคนสนุกในการแสดงความคิดเห็น การใช้วิธีนี้ถ้าให้มีประสิทธิภาพแล้วกลุ่มไม่ควรใหญ่ มากเกินไป

3. ประชุมวงกลม (Fishbowl) เป็นการจัดประชุมแบบโต๊ะกลม แต่มีวงในและวงนอก กลุ่ม ที่นั่งวงในจะเป็นผู้มีบทบาทในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ส่วนวงนอกเป็นผู้สังเกตการณ์ การจัดประชุมแบบนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้กลุ่มนอกได้รับทราบข้อมูลจากกลุ่มใน และพฤติกรรม การแสดงออกของกลุ่มใน วิธีกรานี้ใช้กับที่ประชุมที่ผู้วงในยินยอมเท่านั้น เพราะถือเป็นสิทธิวงใน เช่น การประชุมของผู้บริหาร การประชุมของรัฐสภา เป็นต้น การนำไปใช้ในการฝึกอบรมต้องระวัง ไม่ให้สองกลุ่มรู้เรื่องกัน ต่างคนต่างเตรียมทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มในได้แสดงบทบาทของตนเต็มที่ คนกลุ่ม นอกจะเป็นผู้คิดวิจารณ์

### การประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตรเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตร ข้อบกพร่องหรือความผิดพลาด อาจเนื่องมาจากสาเหตุและปัจจัยต่าง ๆ เช่น การออกแบบหลักสูตรอาจไม่เหมาะสมกับความต้องการ ของบุคคลและสังคมเป็นต้น ถ้าไม่มีการประเมินหลักสูตรเพื่อพัฒนาปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้ดีขึ้น อาจเป็นภาระที่ยุ่งยากมากสำหรับผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตร การประเมินหลักสูตร มีแนวคิดหลักการดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2543 ; สมบัติ คชสิทธิ์. 2536 ; สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. 2539)

การประเมินผลและการตัดสินใจคุณค่าของโปรแกรมการศึกษาหรือหลักสูตร เป็นวิธีที่จะให้ทางเลือกอย่างมีเหตุผลต่อการหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานที่ทำอยู่ และยังชี้ให้เห็นสิ่งที่ปฏิบัติดีอยู่แล้ว ผลการประเมินที่ถูกต้องจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการวางนโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนจนเป็นการพิจารณาความเที่ยงของโปรแกรมการจัดการเรียนการสอน จึงอาจสรุปได้ว่าจุดมุ่งหมายของการประเมินผลหลักสูตรและการสอน ก็เพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร และรักษามาตรฐานของหลักสูตร

จากข้อความที่ระบุจุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตร สามารถประมวลเหตุผลหรือความจำเป็นที่ต้องมีการประเมินหลักสูตร ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาตัดสินคุณค่า หรือคุณภาพของหลักสูตรที่ได้รับการออกแบบหรือพัฒนาขึ้น โดยพิจารณาว่าหลักสูตรสามารถทำให้หลักการและจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่
2. เพื่อค้นหาสิ่งที่จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงของหลักสูตร ทั้งในด้านตัวเอกสารหลักสูตรที่กำหนดหลักการ จุดมุ่งหมาย และโครงสร้างลักษณะเนื้อหาสาระ ตลอดจนส่วนที่เป็นกระบวนการของการนำหลักสูตรไปใช้ ซึ่งครอบคลุมการบริหาร และบริการหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
3. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งหมายถึง ผลลัพธ์ของหลักสูตรที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนว่าเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

อย่างไรก็ตาม การประเมินหลักสูตรหรือประเมินการเรียนการสอน ควรเน้นให้โรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการประเมินโดยประเมินทั้งครู ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผู้เรียน ควรจะเห็นว่าผู้เรียนสามารถทำอะไรได้บ้าง มากกว่าที่จะประเมินว่าผู้เรียนรู้อะไรบ้าง และการประเมินหลักสูตรควรเป็นการประเมินทั้งระบบ ตั้งแต่บริบท วิจัยนำมา กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ รวมถึงการลงไปสู่การเรียนการสอนในห้องเรียน ผลิตผล ตลอดจนผลข้างเคียงของการนำหลักสูตรไปใช้

จากจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการประเมินหลักสูตรและการสอน สามารถสรุปแนวคิดและหลักการประเมินผลหลักสูตรและการสอนได้ดังนี้

1. การประเมินผลหลักสูตรและการสอนจะต้องประเมินครอบคลุมทั้งด้านความรู้/ทักษะ พัฒนาการของผู้เรียน และคุณธรรม
2. การประเมินผลควรได้รับการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหลายฝ่าย จำเป็นต้องตอบสนองต่อเป้าหมายการเรียนรู้อะดับบุคคล สถานศึกษา การศึกษา และประเทศ รวมทั้งความเป็นสากลนานาชาติ
3. การวัดและประเมินผลการศึกษาถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ที่ครูผู้สอนจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องทั้งก่อน ระหว่างและหลังการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผลการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. นักประเมินผลการศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการประเมิน โดยเฉพาะ ความรู้ความสามารถในวิธีการวัดผลและการวิจัย เข้าใจเรื่องที่ทำกรประเมิน สามารถกำหนด เกณฑ์ได้ถูกต้องสมเหตุสมผล มีความเชื่อมั่นในผลการประเมินว่าได้มาด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เทียบธรรม เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

6. ผู้ประเมินต้องมีจริยธรรม มีคุณธรรมในการเสนอผลการประเมิน ชี้แจงสภาพปัญหา ตามที่เป็นจริง และทำการประเมินโดยปราศจากอคติใดๆ

7. ผลการประเมินจะต้องใช้เป็นสารสนเทศสำหรับติดตามกำกับ สนับสนุนและพัฒนาการเรียนรู้อุ้ พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่ต้องประเมินหลักสูตร การประเมินหลักสูตรจำเป็นต้อง ให้ครอบคลุมสิ่งดังต่อไปนี้

1. การประเมินตัวหลักสูตรที่ได้รับการออกแบบหรือพัฒนาขึ้น อันประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เหตุผลของการสร้างหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เกณฑ์การประเมินผลการเรียน การจัด ระดับผลการเรียน ซึ่งเป็นรายละเอียดต่างๆที่กำหนดไว้ในเอกสารหลักสูตร

2. การประเมินการนำหลักสูตรไปใช้ โดยเฉพาะการใช้หลักสูตรของครูในการจัดการเรียน การสอนในชั้นเรียน ซึ่งควรใช้วิธีการประเมินจากการสังเกตและซักถามประกอบด้วย

3. การประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ทั้งในลักษณะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณสมบัติ ต่างๆที่คาดหวัง ตลอดจนพฤติกรรมผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป

4. การประเมินระบบหลักสูตร หมายถึง การประเมินความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่อยู่ ในระบบและกระบวนการของหลักสูตร

#### การประเมินผลการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลจะเป็นวิธีการ ให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ เพื่อพัฒนาการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แนวทางการประเมินผล การฝึกอบรมมีดังต่อไปนี้ (กุลยา ดันติผลลาชีวะ. 2537: 164-167)

ผู้จัดการฝึกอบรมอาจต้องใช้วิธีการหลากหลายในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ เพื่อ ประกอบการพิจารณาความก้าวหน้า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการฝึกอบรม นั่นคือ การ ประเมินผล ผลจากการประเมินจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการฝึกอบรมโครงการอื่นต่อ ๆ ไป

การประเมินผลจำเป็นต้องทำทุกขั้นตอนของการฝึกอบรม ผลลัพธ์ (Output) เป็นงาน สิ้นสุดท้ายของการอบรมที่แสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการฝึกอบรม เป็นจุดชี้ข้อบกพร่อง ในส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ ตัวป้อน (Input) และกระบวนการ (Process) ว่ามีผลอย่างไรในการประเมินผล มีจุดประสงค์ดังนี้

1. ประเมินเพื่อวินิจฉัยคุณค่าของการฝึกอบรม (Diagnosis evaluation) การตรวจสอบว่าการจัดฝึกอบรมที่กระทำขึ้นในแต่ละหลักสูตรนั้น สามารถผลิตคนได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการจริง คุ่มค่ากับการลงทุนเพื่อการฝึกอบรมหรือไม่ สิ่งที่ต้องกำหนดใส่ใจ ในการประเมินผล เพื่อเป็นเกณฑ์พิจารณาตัดสินความต่อเนื่องของโครงการต้องพิจารณาจาก

1.1 ความก้าวหน้าของการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ ทั้งทางด้านแผนงาน การฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมและการดำเนินการฝึกอบรม ลักษณะของการประเมินจะดำเนินการเป็นช่วง ๆ ตลอดเวลาที่ดำเนินโครงการฝึกอบรม

1.2 ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการประเมินเพื่อดูความคุ้มค่าของการจัดการอบรมทั้งในแง่ของการลงทุน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือ และระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการฝึกอบรม

1.3 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการประเมินความสำเร็จของโครงการ ด้วยการติดตามผลผลิตที่เกิดขึ้นจากโครงการ ว่ามีปริมาณเป็นไปตามกำหนดในระดับใด

1.4 ความตรงประเด็นการจัดการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาคนเพื่อแก้ปัญหาการทำงาน เมื่อดำเนินการฝึกอบรมแล้วควรที่ผู้เข้าอบรมต้องสามารถแก้ไขหรือสนับสนุนการแก้ปัญหาของหน่วยงานได้ หากดำเนินการแล้วไม่ได้ผลย่อมแสดงถึงความสูญเสียของการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรนั้น ๆ

1.5 ผลลัพธ์จากการอบรมทั้งโดยผู้รับการเข้าอบรม หน่วยงาน และสังคมที่เกี่ยวข้อง ต้องได้รับผลที่เกิดจากการอบรมซึ่งควรจะพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

2. ตรวจสอบความตรงตามความต้องการของตลาด หมายถึงว่าการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตรมีความจำเป็น และสอดคล้องกับสภาวะสังคมที่เป็นอยู่

3. วัดประสิทธิภาพของระบบการฝึกอบรม เป็นการทำงานอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ นับแต่ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม และผลที่ได้จากการฝึกอบรม สาระที่ต้องประเมินมีดังนี้คือ

3.1 ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม ประกอบด้วยความแจ่มชัดของการวิเคราะห์ ความจำเป็นของการฝึกอบรม การกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร คุณภาพของเอกสารประกอบการฝึกอบรม ความรู้ ความสามารถของวิทยากรทั้งในแง่วิชาการ การถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ คุณสมบัติและการคัดเลือกผู้เข้าอบรม

3.2 กระบวนการฝึกอบรม เป็นการประเมินคุณภาพของการฝึกอบรมเกี่ยวกับความสามารถของวิทยากร การมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรม ความพร้อมของเอกสาร อุปกรณ์ สถานที่ และการอำนวยความสะดวกในการฝึกอบรม ซึ่งในการประเมินกระบวนการฝึกอบรมนี้จะกระทำระหว่างที่มีการฝึกอบรม ซึ่งผลจากการประเมินสามารถที่จะใช้แก้ไขได้ทันที่ด้วย

### 3.3 ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ติดต้องบ่งชี้ว่า

3.3.1 การฝึกอบรมได้ตอบสนองความต้องการอย่างมีเหตุผล ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ต้องการ

3.3.2 การฝึกอบรมมีการตั้งเป้าหมาย และกำหนดจุดประสงค์ตรงกับความเป็น ในการฝึกอบรม

3.3.3 การฝึกอบรมมีหลักสูตร และรูปแบบการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับจุดประสงค์ สามารถสร้างการเรียนรู้ให้เกิดกับผู้อบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.4 การฝึกอบรมมีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดอย่างมีความหมาย

3.3.5 การฝึกอบรมมีการเลือกและจัดเตรียมความพร้อมที่เหมาะสม

3.3.6 การฝึกอบรมแต่ละขั้นตอน มีการประเมินผลโดยใช้จุดประสงค์เป็นเกณฑ์

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยทำภารกิจต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มี จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร 3) เป็น บุคคลซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจน ส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช่สิ่งจูงใจที่มีตัวตน (Tangible Incentives) เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตามแต่จะมุ่งด้านคุณภาพ เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความ สำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับค่านิยม ส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณภาพผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มุ่งความ สำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำ และมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม ลักษณะ 3 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี.2544 : 59-62)

1. วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น (How transformations take place) ผู้นำมักจะ ต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไปสู่ผลการ ปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงาน ที่สูงมากยิ่งขึ้น ผู้นำอาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนองค์กรจากสิ่งที่วิกฤตไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องพยายามปรับปรุง

วัฒนธรรมองค์กร หรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยโดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยวิธีการดังนี้

1.1 เพิ่มการรับรู้ของสมาชิก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกของกลุ่มรับรู้ถึงความสำคัญของงาน คุณค่าของรางวัล และวิธีการที่จะได้รับรางวัลเหล่านั้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้ให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจว่าองค์กรของเขาเป็นหนึ่งในเรื่องนั้นๆ

1.2 การช่วยเหลือสมาชิกให้เกิดความสนใจนอกเหนือจากผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสมาชิกของกลุ่มให้มองเห็นภาพที่ชัดเจนของทีมและองค์กร ว่ามีจุดใดบ้างที่ควรดูแลและปรับปรุงเพื่อให้พนักงานเกิดความร่วมมือด้วยตนเอง

1.3 การช่วยสมาชิกให้แสวงหาการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสมาชิกให้ไปสู่จุดที่มีความพอใจ เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง

1.4 การช่วยสมาชิกให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องช่วยสมาชิกของกลุ่มให้เข้าใจความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านอารมณ์และสติปัญญา ประเด็นสำคัญคือการเปลี่ยนแปลงจะรวมถึงด้านทำเลที่ตั้งที่ไม่สะดวก ความไม่สะดวกสบายอื่นๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญกับส่วนประกอบด้านอารมณ์ เพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเหมือนกับหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือต้องบรรลุผลสำเร็จ

1.5 การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน เพื่อสร้างการปฏิรูปผู้นำจะมีการประชุมวิเคราะห์กับผู้บริหารจำนวนมาก มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องร่วมใช้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงทั้งในด้านความจำเป็นและมุ่งสู่ความสำเร็จ เพื่อนำวิสัยทัศน์มาปรับปรุงในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องให้ความสำคัญกับโอกาสที่มีอยู่และสามารถฉวยโอกาสนั้นไว้ได้

1.6 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำควรสร้างทัศนคติและกระตุ้นด้านศีลธรรมและจริยธรรมของสมาชิกให้มากขึ้น ด้วยการนำองค์กรเข้าสู่ความยิ่งใหญ่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมูลค่าที่สูงขึ้น

1.7 การยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลในระยะยาว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยอมรับทัศนคติที่กว้างไกล และในเวลาเดียวกันก็มีการสังเกตองค์กรตนเองและองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน โดยมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้พัฒนาตนเองและองค์กรสู่อนาคตและมีทัศนคติที่กว้าง

2. คุณภาพสำคัญสี่ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านคุณภาพสี่ประการที่มีประโยชน์ต่อการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.1 เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ (Charismatic) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีวิสัยทัศน์และความรู้สึกต่อภาระหน้าที่ มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภาคภูมิใจและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ'

2.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถ ที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่าหรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (intuition) ขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา การคิดใหม่ (rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการใช้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

2.4 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญรายบุคคล มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่สมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกกลุ่มและรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพ และโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

3. ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาของเจน เอ็ม โอเวลล์ และบรูซ เจ อโวลิโอ (Jane M. Howell & Bruce J. Avolio) ได้ศึกษาโดยค้นหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 78 คน ของสถาบันการเงินที่ใหญ่ฝ่ายบริหารระดับสูงสี่ระดับในสถาบันการเงินที่ใหญ่ของแคนาดา ขณะที่ทำการศึกษาริษัทได้เผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แย่เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งขัน ได้ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดลักษณะ 3 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถพิเศษ การกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation) และการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผลการวิจัยพบว่าผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นรายบุคคล การกระตุ้นด้านสติปัญญาและมีความสามารถพิเศษในทางบวกจะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของธุรกิจให้ดีขึ้น ผู้นำซึ่งใช้เทคนิคการบริหารด้วยการมีข้อยกเว้นและการให้รางวัล (การเสริมแรงทางบวก) จะเพิ่มผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า ผู้วิจัยได้สรุปว่าการ

ช่วยเหลือหรือสนับสนุนในทางบวกแก่หน่วยธุรกิจนั้น ผลการปฏิบัติงานจะมาจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า

### ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burn's theory of transforming leadership) ทฤษฎีนี้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเปรียบเสมือนกระบวนการทั้งที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกย่องกันและกัน เพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการแสวงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการจูงใจให้เกิดความคิดเห็นตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และให้ความสำคัญกับมนุษย์ มิใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ เช่น ความดีและความเลว ความริษยา ความเกลียด

ดังนั้นเบอร์นจึงสรุปว่า ภาวะผู้นำก็คือกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ของการกระทำ เขายังได้อธิบายต่อไปว่า ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนเป็นพลังของการวิวัฒนาการด้านภาวะความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจกระตุ้นการจูงใจ และทำการกระตุ้นการจูงใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการตอบสนองจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมจนกว่าจะได้รับการตอบสนองหรือขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขวางกั้นออกไปเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถพิจารณาได้ว่าอะไรเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในระดับจุลภาค (Micro level) ระหว่างบุคคล และอะไรเป็นกระบวนการในระดับมหภาค (Macro level) ในการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและปฏิรูปสถาบันในระดับมหภาคนี้ การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบ (Shaping) การแสดงออก (Expressing) และการขจัดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มของบุคคลเพื่อให้เกิดแรงจูงใจส่วนบุคคล ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างกลุ่มย่อย ๆ จะทำให้วิถีชีวิตการทำงานของผู้นำมีความยุ่งยากยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้เพื่อเป็นช่องทางนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การศึกษาค้นคว้าวิจัยของ ทิชชีและดีแวนนา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 64 ; อ้างอิงถึง Tichy & Devanna. 1986) ได้ทำการศึกษาผู้บริหารระดับสูงจำนวน 12 คน ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ วิธีการในขั้นต้นเป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและบุคคลอื่นในองค์กร ขอบเขตการศึกษาเป็นเรื่องของผู้นำองค์กร ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงและปรับตัวใหม่ในองค์กรเหล่านั้น เพื่อปรับตัวให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันกับลักษณะของสภาวะแวดล้อม อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยมุ่งต่อสู้กับการแข่งขันจากบริษัทต่างประเทศ และเพิ่มการดำเนินการร่วมกันระหว่างเศรษฐกิจที่แตกต่างกันของประเทศต่าง ๆ ผู้นำองค์กรดังกล่าว



ต้องรู้จักวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง คือ เพื่อให้เกิดเสถียรภาพมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเรื่องนี้ทิชซีและดีแวนนา ได้อธิบายว่า ผู้นำต้องทำการเปลี่ยนแปลงองค์การหาสิ่งอำนวยความสะดวกมาใช้ ผู้นำต้องเปลี่ยนคุณลักษณะและทักษะของตน กระบวนการต่างๆ ต้องมีการทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้สนองกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติโดยการกระทำดังการนี้

- 1) ยอมรับความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยน
- 2) สร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ
- 3) จัดระบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาค้นคว้าของเบนนิสและนาณัส (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 64 ; อ้างอิงถึง Bennis & Nanus. 1985) เกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปแนวทางที่ผู้บริหารใช้ปรับปรุงองค์การเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป วิธีการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานของตน และกำหนดแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) ต้องพัฒนาวิสัยทัศน์
- 2) ต้องพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ
- 3) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกของการเรียนรู้องค์การ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass's theory of transformational leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีพื้นฐานของการทำวิจัยในครั้งนี้ ดังจะกล่าวโดยละเอียดต่อไป

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบส (Bass)

แบส (Bass. 1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545:35) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) แบบนิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบสเห็นว่าความมีบารมีมี

ความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบาร์มีคือการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบาร์มี เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบาร์มี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะ เพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบาร์มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตาม อ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบส ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อ การให้รางวัลตอบแทน และแบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจ ใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจะเป็นดังนี้ (Tichy and Devanna .1986. :19-32 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์, 2536 : 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไป สู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุด เพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดใน ฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

แบส (Bass, 1999 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 36) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994; Bass, 1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545 : 38 ) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และ อโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร (Jung, Sosik & Bass, 1995 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 38 )

นอกจากนี้ยังมีวิทยานิพนธ์ และโครงการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกา และที่อื่นๆ เช่น บริษัทเฟียต (Fiat) เป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติของอิตาลี มีพนักงาน 250,000 คน ได้ใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของแบส นำไปฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4,000 คน และหัวหน้างานจำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ที่ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for leadership studies) ที่มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton university) ได้จัดอบรมผู้นำจำนวนมากจากทุก ๆ ส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนตัว ผู้นำชุมชนในกิจการสาธารณะ รวมทั้งจากสถาบันการศึกษาจากผู้ทำงานด้านสุขภาพ งานศิลปะ อุตสาหกรรม และจากรัฐบาล (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 38)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่แบสเสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้

จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership behavior) (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545: 39 )

การพัฒนาหลักสูตรในงานวิจัยนี้ ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเบส (Bass) เป็นแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับและมีงานวิจัยเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเหมาะสมกับปัจจุบันและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกที่และทุกวงการ โดยเฉพาะมีความเหมาะสมกับผู้นำในวงการศึกษาด้วย ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or Charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นคงของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว แสดง

ความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วย วิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

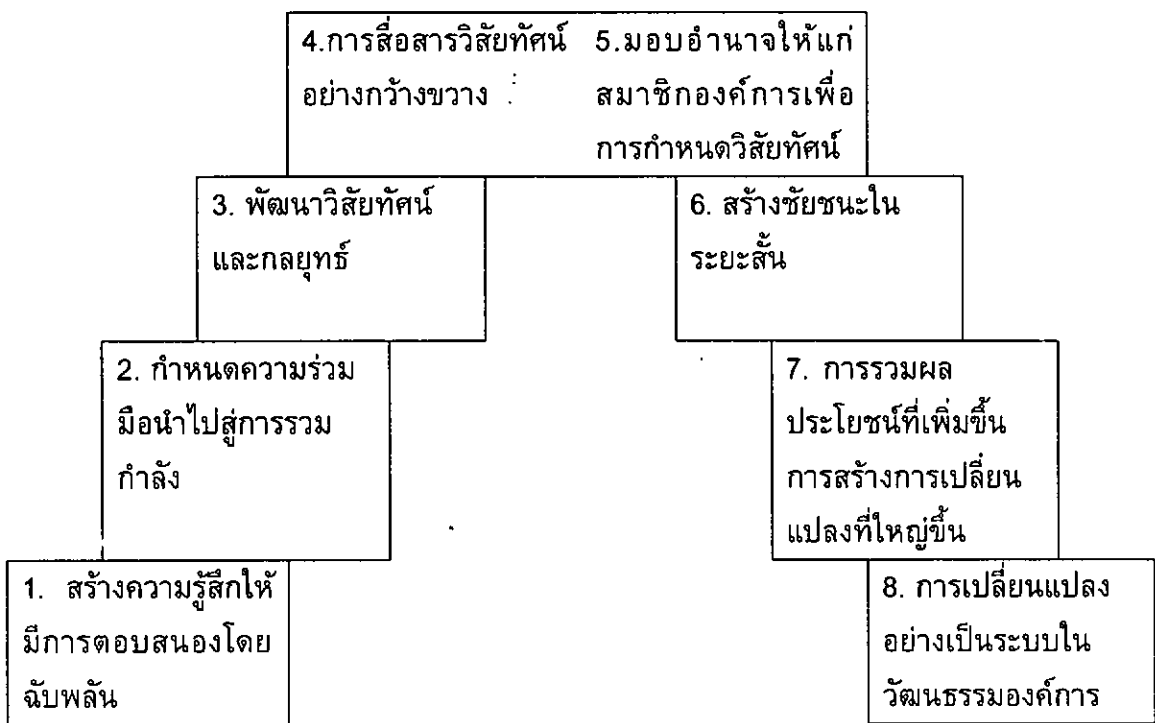
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและส่งเสริมผู้ตามให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

#### การนำสู่การเปลี่ยนแปลง

การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leader major change) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ อย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้ให้ความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้องค์กรได้รับการปรับปรุงเพื่อเผชิญปัญหาและหาโอกาสจากภายนอก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องจดจำว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ หรือเป็นขั้นตอนซึ่งแต่ละขั้นจะมีความสำคัญ และแต่ละขั้นอาจต้องการเวลา ผู้นำจะต้องสามารถตอบสนองเพื่อแนะแนวทางให้สมาชิกและองค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

โมเดลของการวางแผนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องให้ความสนใจอย่างจริงจังในแต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

การกระโดดข้ามขั้นตอนหรือทำให้เกิดความผิดพลาดที่สำคัญในขั้นใดขั้นหนึ่ง อาจเป็นสาเหตุให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การล้มเหลวได้



ภาพประกอบ 2 แสดงโมเดลขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ  
(Daft, 1999 : 430 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 )

ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน (Establishing a sense of urgency) โดยให้ความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2 กำหนดความร่วมมือนำไปสู่การรวมกำลัง (Establishing a coalition) เพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง และเพื่อพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สำหรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีการร่วมมือในสัญญาผูกพันร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ และมีความเป็นไปได้ที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงในระดับกลางจะต้องการการสนับสนุนและความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่างด้วย

ขั้นที่ 3 ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) ผู้นำต้องรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น โดยจะสร้างภาพของการจูงใจในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 4 มีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Communicate the vision and strategy) ในขั้นนี้การร่วมมือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรมีการกำหนดตัวอย่างด้วยโมเดลพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องการได้รับจากสมาชิก ดังนั้นสมาชิกจึงควรได้รับการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงและมากพอ การปฏิรูปจะเป็นไปไม่ได้ถ้าคนส่วนใหญ่ในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือและไม่ตั้งใจช่วยเหลือ

ขั้นที่ 5 การมอบอำนาจให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรเพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (Empowering employee throughout the organization to act on the vision) เป็นการกำจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการวางระบบ การแนะนำด้านโครงสร้างตลอดจนวิธีดำเนินการที่จะเตือนใจในการพยายามเปลี่ยนแปลง โดยพนักงานจะได้รับมอบอำนาจด้วยความรู้ ทรัพยากร และความสุขุมรอบคอบเพื่อที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น (Generate short-term wins) ผู้นำจะวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเกิดขึ้น และเผยแพร่ไปสู่สมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมในการปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต้องใช้เวลาและความพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผลสำเร็จในระยะสั้นคือการทำให้พนักงานสามารถจดจำและนำไปเผยแพร่แก่พนักงานคนอื่น ๆ ได้ทั่วทั้งองค์กร

ขั้นที่ 7 รวบรวมกำลังในการปรับปรุง จัดการกับปัญหาสำคัญ และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ (Consolidate improvements, tackle bigger problems and create greater change) ผู้นำจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์แต่ไม่เป็นการเผชิญหน้า ผู้นำจะส่งเสริมและพัฒนาพนักงานซึ่งสามารถสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ามารวมกำลังกัน

ขั้นที่ 8 การกำหนดวิธีการใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร (Institutionalizing the new approaches in the organizational culture) เป็นขั้นติดตามเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนิสัย ความเชื่อ ธรรมเนียม โดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมใหม่และความเชื่อใหม่ตลอดจนเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ ซึ่งสมาชิกจะมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องธรรมดา และเป็นส่วนที่ประสมประสานกับวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ในขั้นนี้ต้องการการพัฒนาวิธีการเพื่อให้แน่ใจถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ และความสำเร็จเพื่อค่านิยมใหม่และพฤติกรรมใหม่เพื่อจะนำไปสู่ผู้นำรุ่นใหม่

ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปมักจะซ้ำซ้อนกันบ้างในแต่ละขั้น ซึ่งก็มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำจึงต้องอาศัยทั้ง 8 ขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางสู่พื้นฐานแห่งความสำเร็จ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาของ กมลวรรณ ชัยวานิช (2536) ในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับอนุญาตได้ 74.33% โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารแบบอื่น ๆ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงมากกว่าที่มีความสามัคคีต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ที่ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การเพิ่มจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวทำนายประสิทธิผลองค์การโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การใช้อำนาจของผู้บริหาร ความศรัทธาของครู และชีวิตสังคมของครู สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครูได้ร้อยละ 37.65 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานกลุ่มพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน รวมทั้งผลการศึกษาของ โครنگการ เสือดำ (2545 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล.ม.ป.ป. : 8) ในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทไทย - เอเชีย พี อี ไฟฟ์ จำกัด ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



เมื่อใช้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า ตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถพยากรณ์ตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากนี้ผลการศึกษานอกสุภาพร รอดถนอม (2542 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล,ม.ป.ป. :6) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้-  
 อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลขององค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัย  
 พยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความ  
 สัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r=.720$ )  
 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลองค์การ  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r=.691$ ) 3) กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิ-  
 ผลองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจและ  
 การใช้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม  
 ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.5

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำและพัฒนาหลักสูตร

จากการศึกษาของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) เรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยน-  
 แปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย หลักสูตร  
 ฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดประกอบด้วย แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการ-  
 เปลี่ยนแปลง แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุดผู้นำประเมินตนเองและชุดผู้ร่วมงานประเมิน  
 ผู้นำ และแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรม  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติ  
 ที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ไม่พัฒนาขึ้นอย่าง-  
 มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่  
 ได้รับการฝึกมีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เอกชัย เอื้อเฟื้อ (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อ  
 เสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษา  
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและ  
 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร ผู้วิจัยสำรวจเพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตร  
 โดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และใช้แบบสอบถามสำรวจความต้องการจากผู้บริหาร  
 อาจารย์ บัณฑิต นักศึกษา หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ขั้นที่ 2 นำผลจากการสำรวจ

มาสร้างหลักสูตร แบ่งเป็น หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และหน่วยที่ 2 เป็นการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ชั้นที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร ชั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผลการทดลองใช้หลักสูตรพบว่า ประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาผ่านตามเกณฑ์ 80/80 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์และเจตคติก่อนและหลังการใช้หลักสูตรพบว่า ผลสัมฤทธิ์และเจตคติหลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยใช้ทฤษฎีบทบาทภาวะผู้นำของ สต็อกดี (Stogdill, 1974) เป็นกรอบในการศึกษาบทบาทและคุณลักษณะของผู้นำใช้กรอบแนวคิดของ เฮมพิล และคูนส์ (Hemphill & Coons n.d.) ที่พัฒนาโดย ฮัลปิน วินเทอร์ และสต็อกดีล (Halpin, Winer & Stogdill, n.d.) ขั้นตอนในการวิจัยประกอบด้วย ชั้นที่ 1 ศึกษาบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่เหมาะสมจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ชั้นที่ 2 ศึกษาหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยศึกษาจากทฤษฎีและแนวคิดเชิงระบบที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ชั้นที่ 3 เป็นการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำคุณลักษณะที่ได้จากชั้นที่ 1 มาวิเคราะห์จัดกลุ่ม เพื่อกำหนดแบบจำลองและนำหลักในการสร้างแบบจำลองมากำหนดองค์ประกอบ โครงสร้างความสัมพันธ์ และกิจกรรมของแต่ละขั้นตอน กำหนดหลักสูตร เป้าหมาย และรายละเอียดในการดำเนินการ ชั้นที่ 4 เป็นขั้นทดสอบแบบจำลอง ชั้นที่ 5 เป็นขั้นการนำเสนอแบบจำลองที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า มีคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และในการบริหาร 14 ประการ และนำมาสร้างเป็นแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ เป็นการประเมินภูมิหลัง ความรู้ความเข้าใจ ความสนใจ ทักษะและความสามารถพื้นฐาน 3) ขั้นการพัฒนา ประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่องการทำนโนบาย วัตถุประสงค์ และการวางแผนการพัฒนาความสามารถเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 4) ขั้นปฏิบัติประกอบด้วยฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง 5) ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ เป็นการประเมินพุทธิสัยและเจตพิสัย 6) ขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมด้านบริหารโดยใช้รูปแบบกระบวนการสร้างพลังทางการบริหาร เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ

สำหรับหัวหน้าสถานื่อนามัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างพลัง ความเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผลและคุณภาพการปฏิบัติงาน รวมทั้งความพึงพอใจของประชาชนที่มารับบริการ ที่สถานื่อนามัย กรอบแนวคิดของโปรแกรมการฝึกอบรมการสร้างพลังทางการบริหาร ได้พัฒนามา จากรูปแบบกระบวนการสร้างพลังทางการบริหาร ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหา การวางแผนงาน การเขียนโครงการ และประเมินผลโครงการโดยได้รับการสนับสนุนให้มีการ ดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ หลังการฝึกอบรม มีการติดตามประเมิน และการประชุมกลุ่มระหว่าง ผู้วิจัยและหัวหน้า สถานื่อนามัยภายหลังการฝึกอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแก้ปัญหา ร่วมกันในกลุ่ม หัวหน้าสถานื่อนามัย ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าสถานื่อนามัยกลุ่มทดลองมีศักยภาพ ความเป็นผู้นำ เพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มเปรียบเทียบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งความสามารถในการ สร้างพลังความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณภาพการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของประชาชนที่ มารับบริการที่สถานื่อนามัย ส่วนการประเมินต้นทุนประสิทธิผล พบว่าโปรแกรมการฝึกอบรมด้วย การสร้างพลังทางการบริหารมีต้นทุนประสิทธิผลดีกว่า โปรแกรมการฝึกอบรมหัวหน้าสถานื่อนามัย แบบเดิม

สุตารัตน์ ศรีจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษา การพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถาน ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาโดยใช้กระบวนการประชุม เพื่อระดมความคิด (AIC) ในการส่งเสริม การจัดสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียน ในการดำเนินการวิจัยได้ใช้กระบวนการ AIC ในการออกแบบ หลักสูตรอบรมเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ประกอบด้วย 4 ชุดอบรมคือ 1) การส่งเสริมและ รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและความสำคัญของสิ่งแวดล้อมศึกษาในระบบโรงเรียน 2) การสร้างความ เข้าใจและความคุ้นเคย 3) สถานการณ์ปัจจุบันของสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียน 4) การดำเนินงาน สิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียนที่พึงปรารถนา ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางในการพัฒนา ประกอบด้วย 2 ชุดอบรม คือ 1) ระดมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการดำเนินการ สิ่งแวดล้อม ศึกษาในโรงเรียน 2) การจำแนกประเภทกิจกรรม และขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนการกำหนด แนวทาง ปฏิบัติประกอบด้วย 3 ชุดอบรม คือ 1) การเลือกกิจกรรม / แนวทางตามความสมัครใจ 2) วางแผน ปฏิบัติการดำเนินงานสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียน 3) สรุปผลการอบรมและสร้างพันธะสัญญา ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีคะแนน เฉลี่ยด้าน ความรู้และด้านทัศนคติเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บ่งชี้ให้เห็นว่า รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรอบรมที่สร้างขึ้นมีผลต่อการพัฒนาการ เรียนรู้ และการสร้าง ปฏิสัมพันธ์ขึ้นในกลุ่มและพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากการ อบรม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถพัฒนา  
ขึ้นได้ และกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำจะมีการพัฒนาภาวะผู้นำและ  
เจตคติสูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจในการพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนดำเนินงาน 7 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและชุดฝึกอบรม
- ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรม
- ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาเครื่องมือวัดและการหาคุณภาพเครื่องมือ
- ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร
- ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและพัฒนาเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์
- ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลการฝึกอบรม

การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ได้ติดต่อขอคำปรึกษา สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา ตลอดจนได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass, 1998) และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) อย่างละเอียดและนำมาประมวลเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา (พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คุณลักษณะที่จำเป็น
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. ตระหนักถึงบทบาทความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้นำตัวอย่าง 3. มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ 4. มีคุณธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	5. มีแรงจูงใจภายใน 6. มีเจตคติทางบวก 7. มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

## ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คุณลักษณะที่จำเป็น
3. การกระตุ้นทางปัญญา	8. มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9. มีการคิดอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	10. ตระหนักถึงคุณค่าของปัจเจกบุคคล 11. สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี 12. สามารถเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน

## ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ตลอดจนเทคนิคการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมต่างๆ และวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ในการจัดทำหลักสูตร ประกอบด้วย

1. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass,1998) หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543)

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงเจตคติตามแนวคิดของแมคไกว์ (McGuire,1969) โดยมีกิจกรรมประกอบด้วยขั้นตอนที่ผู้รับการอบรมได้รับรู้เชิงประเมินค่า ได้รับความรู้สึก และเกิดความพร้อมที่จะกระทำตามองค์ประกอบทั้งสามของเจตคติ

3. เทคนิคขั้นตอนการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

3.1 ขั้นการมีส่วนร่วม เป็นระยะที่ผู้รับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรม หรือคิดค้นแสวงหาสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผลจากการเรียนรู้เกิดจากตัวผู้รับการอบรมโดยตรง

3.2 ขั้นวิเคราะห์ เป็นระยะที่อยู่ในระหว่างเรียน ผู้รับการอบรมจะร่วมกันวิเคราะห์ประสบการณ์หลังจากที่ได้ลงมือกระทำจริง

3.3 ขั้นสรุปและประยุกต์หลักการ เป็นระยะที่ผู้รับการอบรมจะประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและกลุ่ม แนวคิดที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น

3.4 ขั้นประเมินผล เป็นระยะที่ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและกลุ่ม จากการอภิปรายและให้ข้อเสนอแนะร่วมกับผู้อื่น

4. เทคนิคเรื่องการรักษาและการถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง ใช้แนวทางในการตั้งเป้าหมายการเรียนรู้โดยการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Plan) ของตนเองและการประยุกต์ใช้แนวทางของการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์

ผู้วิจัยได้ยกร่างแนวทางในการพัฒนาและแนวทางในการจัดกิจกรรม เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรและชุดฝึกอบรมเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อขอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและข้อสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวทางในการจัดกิจกรรมตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงไว้ในตาราง 2 และ 3

ตาราง 2 แนวทางในการพัฒนา

เนื้อหาในภาพรวม	แนวทางในการพัฒนา
- แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี	1) การพิจารณาผู้นำในอุดมคติจากความคิดและจากประสบการณ์
- การประเมินผลและการรายงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2) ความรู้เรื่องภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ และเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ	3) การรายงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล
- การบูรณาการความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4) การใช้กระบวนการเปลี่ยนเจตคติกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ การใช้สื่อและเทคนิคการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ (รายละเอียดในตาราง 3)
- การนำไปประยุกต์ใช้	5) การเรียนรู้จากผู้นำต้นแบบ การทบทวนความเข้าใจ การบูรณาการองค์รวมทั้ง 4 องค์ประกอบ และการวางแผนการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	6) กิจกรรมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย

เมื่อได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการจัดกิจกรรมตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตาราง 3 สำหรับรายละเอียดของตัวหลักสูตรและชุดฝึกอบรมนั้นจัดทำเป็นเอกสารอีกเล่มหนึ่งต่างหาก

ตาราง 3 คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเบสและแนวทางในการจัดกิจกรรม

ทฤษฎีของ Bass	คุณลักษณะที่จำเป็น	แนวทางในการจัดกิจกรรม
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎี	1. ตระหนักถึงบทบาท ความสำคัญของผู้ นำการเปลี่ยนแปลง	การบรรยาย การถามคำถาม การอภิปราย เกี่ยวกับความสำคัญของผู้ นำและลักษณะ ของผู้นำตามอุดมคติ การสำรวจตนเอง การ รายงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละ บุคคล
1.การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	2. เป็นผู้นำตัวอย่าง	การเลือกผู้นำที่ชื่นชอบและศรัทธา บอก ลักษณะของผู้นำคนนั้น การดูวิดีโอเทปและ นำตัวอย่าง การแบ่งปันประสบการณ์ การ สร้างการเห็นคุณค่าในตนเอง
	3. มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์	การบรรยาย การตั้งคำถาม การสั่งให้ วาดภาพ การนำอภิปรายแลกเปลี่ยน
	4. มีคุณธรรม	การบรรยายกรณีศึกษา การตั้งคำถาม การระดมพลังสมอง การแสดงบทบาทสมมติ และการอภิปราย
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	5. มีแรงจูงใจภายใน	การตั้งคำถาม การพิจารณาไตร่ตรอง การสร้างสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ของแรงบันดาลใจ ใจของตนเอง
	6. มีเจตคติทางบวก	การฝึกคิดดี รู้สึกดี ประพฤติดี การระดม สมอง
	7. มีจิตสำนึกในการ ทำงานร่วมกันเป็นทีม (team spirit )	กิจกรรมกลุ่มโดยใช้เทคนิคจิ๊กซอ (Jigsaw Technique) และการอภิปรายกลุ่ม
3. การกระตุ้นทาง ปัญญา	8. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	การบรรยายการระดมสมอง การทำกิจกรรม ฝึกความคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็น ระบบในการทำงาน
	9. มีการคิดอย่างเป็นระบบ	การบรรยายการระดมสมอง การทำกิจกรรม ฝึกความคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็น ระบบในการทำงาน



## ตาราง 3 (ต่อ)

ทฤษฎีของ Bass	คุณลักษณะที่จำเป็น	แนวทางในการจัดกิจกรรม
4. การคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล	10.การเห็นคุณค่าของ ปัจเจกบุคคล	การบรรยาย การฝึกในสถานการณ์จำลอง (simulation) การอภิปราย
	11.สามารถสื่อสารเพื่อ สร้างความเข้าใจอันดี	การบรรยาย การฝึกในสถานการณ์จำลอง (simulation) การอภิปราย
	12.สามารถเอื้ออำนาจ แก่ผู้ร่วมงาน	การประเมินตนเอง การทำกิจกรรมกลุ่ม การอภิปราย การนำเสนอ
* การบูรณาการ ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง	13. สามารถนำความรู้ที่ ได้รับ ไปประยุกต์ใช้	การให้ได้เห็นตัวอย่างจากผู้บริหารต้นแบบ การสร้างแผนพัฒนางานในโรงเรียน ให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและกำหนดดัชนีชี้วัด การเปลี่ยนแปลง โดยใช้การเรียนรู้แบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การให้คำแนะนำ ปรึกษา การอธิบายเรื่องกลุ่มเครือข่าย

ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและจัดกิจกรรม ในการพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษา มีกิจกรรมดำเนินการดังนี้

1. ทบทวนกระบวนการจัดกิจกรรมของหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้กรอบแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำ 4 องค์ประกอบ ตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างความตระหนักถึงบทบาทสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้เรื่องภาวะผู้นำ และการบูรณาการความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้กำหนดเป้าหมายการวางแผนในโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบ

2. ระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิทางการพัฒนาหลักสูตรจำนวน 5 คน สรุปเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรม

### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และ 2 เขียนโครงร่างหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารสถานศึกษา
3. เนื้อหาสาระของหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่

โมดูล 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

โมดูล 3 การกระตุ้นทางปัญญา

โมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โมดูล 5 การบูรณาการความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แต่ละโมดูลจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับ

- 1) ชื่อโมดูล
- 2) วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 3) ระยะเวลาที่ใช้
- 4) เนื้อหาการฝึกอบรม
- 5) กิจกรรมสำหรับผู้สอน
- 6) รายละเอียดสำหรับผู้สอน
- 7) การประเมินผล

ผู้วิจัยได้นำโครงร่างหลักสูตรและชุดฝึกอบรม ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการพัฒนาหลักสูตร นักบริหารการศึกษาและนักฝึกอบรมจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาโครงร่างดังกล่าว โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบในเรื่องของ วิธีการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อการสอน การวัดและประเมินผล และระยะเวลาที่ใช้ ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด และนำผลการพิจารณามาปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดทำหลักสูตรและชุดฝึกอบรมให้ถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อนำไปทดลองใช้ต่อไป

### ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาเครื่องมือวัด และการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบวัดที่นำมาจากแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัตติกर्ณ จงวิศาล (2543) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท มี 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ จำนวน 48 ข้อ แต่ละข้อมีค่า Item-total correlation ตั้งแต่ .30 ขึ้นไป และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95

ตัวอย่างแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกตอบตามความคิดเห็น และความรู้สึกต่อข้อความ ตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีทั้งข้อความทางบวก และข้อความทางลบ

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<u>ตัวอย่างข้อคำถาม</u>					
1. ข้าพเจ้าคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น	.....	.....	.....	.....	.....
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ	.....	.....	.....	.....	.....
3. ข้าพเจ้าเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะต้องให้กำลังผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	.....	.....	.....	.....	.....
4. ข้าพเจ้าเห็นว่าการพูดให้ทุกคนเชื่อมั่นในเป้าหมายจะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วย	.....	.....	.....	.....	.....
5. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
6. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการทำงานนอกในการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นการเสียเวลา	.....	.....	.....	.....	.....
7. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ความต้องการของคนอื่น.	.....	.....	.....	.....	.....
8. ข้าพเจ้าคิดว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์	.....	.....	.....	.....	.....

การตรวจให้คะแนนมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ ข้อคำถามทางบวก ตอบมากที่สุดให้ 5 คะแนน ตอบมากให้ 4 คะแนน ตอบปานกลางให้ 3 คะแนน ตอบน้อยให้ 2 คะแนน ตอบน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน ส่วนข้อคำถามทางลบ จะให้คะแนนกลับกัน ผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 48 - 240 คะแนน ผู้ตอบที่ได้คะแนนสูงแสดงว่ามีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก ผู้ตอบที่ได้คะแนนต่ำแสดงว่ามีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

2. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบวัดที่นำมาจากแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2538) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ โดยวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 47 ข้อ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จำนวน 18 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 10 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 10 ข้อ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 9 ข้อ วัดทั้งหมดนี้มีค่าเท่ากับ .94

ตัวอย่างแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ผู้บริหารการศึกษาประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ว่ามีพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในแต่ละข้อมากน้อยเพียงใดมีคำตอบที่เป็นไปได้ 5 ระดับ

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	บ่อยมาก	บ่อย	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
<u>ตัวอย่างข้อคำถาม</u>					
1. ข้าพเจ้าประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
2. ข้าพเจ้าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
3. ข้าพเจ้าตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง.					
4. ข้าพเจ้าให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง					
5. ข้าพเจ้าวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน					
6. ข้าพเจ้าช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในหลายแง่มุม					
7. ข้าพเจ้าฟังเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตั้งใจ					
8. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล.					

การตรวจให้คะแนน ผู้วิจัยได้ตรวจให้คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังต่อไปนี้ คือ คำตอบบ่อยมากให้ 4 คะแนน คำตอบบ่อยให้ 3 คะแนน คำตอบบางครั้งให้ 2 คะแนน คำตอบนานๆ ครั้งให้ 1 คะแนน คำตอบไม่เคยเลยให้ 0 คะแนน แล้วนำมาวิเคราะห์ในรูปของเปอร์เซ็นต์

การแปลความหมายของคะแนนใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงของคะแนน  
ดังนี้คือ

คะแนน	81-100	เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มากที่สุด
คะแนน	61-80	เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	มาก
คะแนน	41-60	เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	ปานกลาง
คะแนน	21-40	เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อย
คะแนน	0-20	เท่ากับมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับ	น้อยที่สุด

### ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นำโครงร่างหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง  
ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอก  
อำเภอเมือง จำนวน 120 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนจังหวัดอุบลราชธานี นครพนม เลย์ สุรินทร์  
สุโขทัย อุดรธานี หนองคาย มหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด 'อำนาจเจริญ ยโสธร กาฬสินธุ์  
ชัยภูมิ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ หนองบัวลำภู โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ส่งใบสมัครไปยัง  
ผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวเพื่อให้ผู้ที่สนใจสมัครเข้ารับการฝึกอบรมภายในระยะเวลาที่กำหนด

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random  
Sampling) โดยจำแนกผู้สมัครที่ส่งใบสมัครเข้ามาอบรมออกเป็นจังหวัด และคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง  
โดยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Specific Random Sampling) จากรายชื่อผู้สมัครในแต่ละ  
จังหวัด จำนวน 30 คน และเป็นผู้บริหารโรงเรียนจากจังหวัดอุบลราชธานี จันทบุรี ชัยนาทและ  
นนทบุรีที่ขอสมัครเข้าร่วมฝึกอบรมด้วย รวมจำนวนผู้เข้าอบรมทั้งสิ้น 34 คน

#### ระยะเวลาการดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร

5 วันทำการ ระหว่างวันที่ 1-5 กันยายน 2546 ที่โรงแรมบางกอก สปาร์ รีสอร์ท  
จังหวัดปทุมธานี

#### แบบแผนการทดลอง

กลุ่มเดียวทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (One Group Pre test – Post  
test Design)

### เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตร

1. หลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับวิทยากร
2. เอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการอบรม
3. สื่อที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม
4. แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. บันทึกจากกัลยาณมิตร
7. แบบประเมินผลการฝึกอบรม
8. สื่อสัมพันธ์ครั้งที่ 1 และ 2
9. กระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (web board)

### การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร

1. ก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ดำเนินการฝึกอบรมตามกำหนดการของการฝึกอบรม
3. ในวันที่ 3 ของการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนบันทึกจากกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมในฐานะของกัลยาณมิตรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร
4. ในช่วงระหว่างดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร ผู้วิจัยได้ทำการสังเกต สอบถาม และสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม
5. หลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงชุดเดียวกับก่อนการฝึกอบรม และทำแบบประเมินผลการฝึกอบรม

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. เปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรมด้วยสถิติ แบบ dependent samples
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อหลักสูตรจากแบบประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้ค่าเฉลี่ย

### ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและพัฒนาเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์

ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเป็นฉบับสมบูรณ์ โดยการนำข้อมูลที่ได้รับจากการทดลองใช้หลักสูตรมาเป็นแนวทางในการพิจารณาแก้ไข

### ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลการฝึกอบรม

เป็นการติดตามผลหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมเมื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารแล้ว ซึ่งจะติดตามผลในช่วงเวลา 1-3 เดือน

กิจกรรมที่ทำในช่วงของการติดตามผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ดังนี้ คือ

1. การสื่อสารสัมพันธ์ 2 ครั้ง ถึงผู้เข้ารับการอบรม เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้ศักยภาพที่ได้ถูกพัฒนาจากการฝึกอบรมไปใช้อย่างเต็มที่ และเพื่อเป็นการติดตามผลงานของผู้วิจัยหลังการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการเก็บข้อมูล

2. การทำกระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (web-board) หลักสูตรสำหรับผู้บริหาร-สถานศึกษา ในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถทบทวนสาระสำคัญบางส่วนของกรฝึกอบรม สามารถติดต่อกับวิทยากรโดยตรงโดยการสอบถามพูดคุยกันทางเว็บ (web) และติดต่อระหว่างผู้ตามด้วยกัน

3. การสร้างเครือข่ายและการดำเนินกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งได้กลับไปดำเนินงานกับสถานศึกษาของตน

ข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด ผู้วิจัยได้ประมวลไว้ในบทที่ 4

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา และศึกษาผลของการใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรม ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้เป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม

ตอนที่ 2 การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การประมวลความคิดเห็นจากบันทึกกัลยาณมิตร

ตอนที่ 4 การติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม

ก่อนเริ่มการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม และแสดงคะแนนเป็นรายตัวในรูปแบบโปรไฟล์ (Profile) ให้กับผู้เข้ารับการอบรมเป็นรายบุคคล (ตัวอย่างแสดงไว้ในภาคผนวก) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สำรวจตนเอง และได้ทำการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงไว้ในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ 4 ด้าน และเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม

ตัวแปร (N= 34)	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	65.3	มาก
- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	63.6	มาก
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	66.5	มาก
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	64.9	มาก
- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	66.2	มาก



ตาราง 4 (ต่อ)

ตัวแปร (N= )	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
เจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		
- ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม	4.2514	มาก
- หลังเข้ารับการฝึกอบรม	4.5549	มากที่สุด

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบคะแนนเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรม ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าสถิติ  $t$  ในการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

ฝึกอบรม	n	$\bar{X}$	$\bar{d}$	SD.	t	p-value (1 tail prob.)
ก่อนได้รับการฝึกอบรม	29	4.2514	.3034	.35576	4.593	.000**
หลังได้รับการฝึกอบรม	29	4.5549				

\*\*  $p < .01$

จากตาราง 5 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษามีเจตคติสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

หมายเหตุ มีจำนวนเข้ารับการฝึกอบรมเพียง 29 คน เนื่องจากวันสุดท้ายของการฝึกอบรมมีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำเป็นที่จะต้องเดินทางกลับบ้านก่อน

## ตอนที่ 2 การประเมินผลโครงการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้แจกแบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหารการศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา โดยทำประเมินผลในเรื่องหลักสูตรและเจตคติต่อการฝึกอบรมและได้ทำการประเมินหัวข้อการฝึกอบรมเป็นรายกิจกรรม โดยมีหัวข้อในการประเมินคือ

1. ความเหมาะสมของเนื้อหา
2. ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา
3. ความเหมาะสมของวิทยากร
4. ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ
5. ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปลงในตารางที่ 6

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อหลักสูตรและเจตคติต่อการฝึกอบรม

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	ระดับความคิดเห็น
1	ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระกับวัตถุประสงค์	4.45	มาก
2	ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชานี้ก่อนการฝึกอบรม	2.68	ปานกลาง
3	ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชานี้หลังการฝึกอบรม	4.27	มาก
4	ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของหลักสูตรนี้ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของท่าน	4.68	มากที่สุด
5	ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหลักสูตรนี้	4.00	มาก
6	แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม	4.31	มาก
7	เทคนิคการฝึกอบรม	4.36	มาก
8	ความเหมาะสมของสถานที่การฝึกอบรม	4.81	มากที่สุด
9	ความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา	4.36	มาก
10	ความเหมาะสมของเวลาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.81	มาก
11	ความเหมาะสมของวิทยากร	4.40	มาก
12	ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	3.90	มาก
ภาพรวม		4.16	มาก

## ประเมินเจตคติต่อการฝึกอบรม

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	ระดับ ความคิดเห็น
1	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงใด	4.36	มาก
2	ท่านคิดว่ามีความจำเป็นเพียงใดในการเข้ารับการอบรม	4.64	มากที่สุด
3	ท่านคิดว่าคุ้มค่าเพียงใดในการเข้าอบรมครั้งนี้	4.63	มากที่สุด
4	หลักสูตรนี้มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่านเพียงใด	4.68	มากที่สุด
5	ท่านคิดว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงในงานได้เพียงใด	4.22	มาก
ภาพรวม		4.51	มากที่สุด

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นต่อหลักสูตรนี้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและในแต่ละประเด็นที่พิจารณาอยู่ในระดับเห็นด้วยมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะในเรื่องของประโยชน์ของเนื้อหาสาระของหลักสูตรต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) และความเหมาะสมของสถานที่ในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X} = 4.81$ ) สำหรับเจตคติต่อการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีมากต่อการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.51$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อหลักสูตรเป็นรายหัวข้อ

หัวข้อการฝึกอบรม	ความเหมาะสมของเนื้อหา	ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา	ความเหมาะสมของวิทยากร	ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$ รวม	ระดับความคิดเห็นโดยรวม
1. การบรรยายเรื่องผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา	4.36	3.86	4.36	3.72	4.36	4.13	มาก
2. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์	3.68	3.90	4.04	3.72	3.72	3.81	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

หัวข้อการฝึกอบรม	ความเหมาะสมของเนื้อหา	ความเหมาะสมของเวลา ความสำคัญของหัวข้อวิชา	ความเหมาะสมของวิทยากร	ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อ การปฏิบัติงาน	$\bar{X}$ รวม	ระดับความคิดเห็นโดยรวม
3. การเป็นผู้นำตัวอย่าง บทบาท และความสำคัญของผู้ในการ เปลี่ยนแปลง	4.13	4.04	4.13	3.77	4.00	4.01	มาก
4. กิจกรรมสหธนาคาร	3.81	3.81	4.04	3.59	3.72	3.79	มาก
5. การพัฒนาคุณธรรม	4.31	4.40	4.40	4.50	4.00	4.32	มาก
6. การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์	4.31	4.45	4.45	4.09	4.31	4.32	มาก
7. การพิจารณาไตร่ตรอง	3.81	4.04	4.31	2.86	3.90	3.98	มาก
8. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.36	4.45	4.45	4.18	4.31	4.35	มาก
9. การกระตุ้นทางปัญญา	4.31	4.31	4.36	4.09	4.09	4.23	มาก
10. จิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.27	3.95	4.27	2.90	4.36	4.15	มาก
11. การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจก บุคคลและการสื่อสารเพื่อความ เข้าใจอันมาก	4.31	4.36	4.31	4.09	4.40	4.29	มาก
12. การเอื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน	4.31	4.22	4.13	4.18	3.68	4.10	มาก
13. ประสบการณ์จากผู้บริหารสถาน ศึกษาด้านแบบ	4.45	4.36	4.54	4.31	4.36	4.40	มาก
14. การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้	4.22	4.27	4.13	4.00	4.09	4.14	มาก
ภาพรวม	4.17	4.17	4.28	4.00	4.09	4.14	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นต่อหัวข้อการฝึกอบรมทุกหัวข้อในระดับดี (  $\bar{X} = 3.79 - 4.40$  ) จากข้อคำถามปลายเปิด ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นและมีข้อเสนอแนะในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ควรมีการศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบ/หรือ องค์กรธุรกิจเอกชน
- 2) ควรมีการจัดอบรมให้กับผู้บริหารในรุ่นอื่นๆ
- 3) ควรขยายโครงการไปในต่างจังหวัดเพื่อขยายเครือข่าย
- 4) ควรเขียนหลักสูตรไปถึงระดับโรงเรียนและจัดอบรมที่โรงเรียน
- 5) ควรให้มีการผ่อนคลายมากกว่านี้ ภาคกลางคืนไม่ควรมีการอบรม
- 6) ควรมีเอกสารแจกผู้เข้ารับการอบรมทุกเรื่องเพื่อนำไปศึกษาทบทวนเมื่อกลับไปแล้ว

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นจากบันทึกของกัลยาณมิตร

ในระหว่างการฝึกอบรม (คืนวันที่ 3 ของการฝึกอบรม) ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการอบรม เขียนบันทึกจากกัลยาณมิตร สะท้อนความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงเนื้อหาและวิธีดำเนินการจัดกิจกรรม ข้อคิดเห็นดังกล่าวได้เรียบเรียงไว้ดังต่อไปนี้

#### ด้านหลักสูตร

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หลักสูตรที่ให้การอบรมเป็นหลักสูตรที่ดีมากมีความเหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เนื้อหาสาระเป็นประโยชน์และมีคุณค่า เป็นหลักการและแนวคิดที่สอดคล้องกับภาวะปัจจุบัน และการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมเห็นว่าการที่ได้เข้ามารับการฝึกอบรมนั้นเป็นการเพิ่มทักษะ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด แนวปฏิบัติใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเอง และบุคลากรในสังกัด ทำให้ผู้บริหารได้ย้อนกลับมาดูชีวิตและอุดมการณ์ของตนเอง ทำให้รู้ว่าการที่จะพัฒนาผู้อื่นได้ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองก่อน

ตัวอย่างของความคิดเห็น มีดังต่อไปนี้

“ เป็นหลักสูตรที่ดีมาก เนื้อหาสาระเป็นเรื่องที่เราเองคิดว่ารู้แล้ว มีแนวคิดทฤษฎีเรียนมาแล้ว รู้แล้ว แต่พออบรมไปแล้วมันแตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิง”

“ มีเนื้อหาสาระอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่าสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างยิ่ง ในการขยายการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน”

“ เป็นหลักสูตรที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ที่นำเอาเรื่องทางจิตวิทยาและสังคมศึกษามาผสมผสานกันกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรู้จักสำรวจตนเอง รู้จักวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ตลอดจนวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้เข้าร่วมงานอย่างชาญฉลาด ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ดีมากและเหมาะสมที่สุด”

“หลักสูตรนี้มีประโยชน์ที่สุดสำหรับบุคคลทั่วไปและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร”

“โครงการนี้มีความเหมาะสมมากและมีความสำคัญที่สุด”

“เชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าจะเกิดประโยชน์กับชาติบ้านเมืองแน่นอน ทุกคนตั้งใจจะพัฒนาอยู่แล้ว”

#### ด้านวิทยากร

ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า คณะวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสิทธิภาพ มีการเตรียมการอย่างดีและทุ่มเทให้การฝึกอบรม

ตัวอย่างของความคิดมีดังต่อไปนี้

“ คณะวิทยากรทุกท่านที่บรรยาย ล้วนมีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่ง”

“ ขอขอบคุณทีมงานทุกท่านที่เตรียมการเตรียมใจและทุ่มเทให้กับผู้เข้าอบรม”

“ วิทยากรเป็นที่ยอมรับอย่างแท้จริง”

“ วิทยากรเก่งมาก”

“ ประทับใจกับการบรรยาย โดย ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช ซึ่งเป็นผู้รู้จริง รู้ลึก ละเอียด ทั้งที่เป็นความรู้และเป็นประสบการณ์”

“ ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล เหมาะสมด้วยประการทั้งปวงในวิชาชีพที่ท่านจบมา จิตวิทยา การถ่ายทอดความรู้ ทักษะต่าง ๆ ทั้งกาย วาจา ดวงตา และอารมณ์ ไม่เบื่อเลย ให้ความสดชื่นในการรับรู้”

“ หากจะมีวิทยากรกลุ่มกฎหมาย จะทำให้การอบรมครั้งนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น”

#### ด้านเทคนิคการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เห็นว่าวิทยากรสามารถใช้เทคนิคในการฝึกอบรมได้ดี น่าสนใจ มีการใช้กิจกรรมนำสู่การสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้เข้ารับการอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ และเข้าใจด้วยตนเอง

ตัวอย่างของความคิดเห็น มีดังต่อไปนี้

“ เยี่ยมในเทคนิค วิธีการ กระบวนการเรียนสอน ซึ่งมากับเล่นปนเรียน ทำให้เข้าใจด้วยตนเอง รู้ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้เกิดรอยยิ้มพริ้มใจ และสรุปได้เอง”

“ ใช้กิจกรรมนำสู่การสร้างองค์ความรู้ให้กับตนเอง จึงถือว่าหลักสูตรนี้เยี่ยมมาก เป็นมิติใหม่จริง ๆ “

#### ด้านสื่อการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมบางคนต้องการให้มีเอกสารเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการทบทวนและถ้ามีข้อความ เป็นภาษาอังกฤษด้วย แปลเป็นภาษาไทยไว้ก่อน

ตัวอย่างของความคิดเห็นมีดังต่อไปนี้

“ ควรมีการแปลข้อความจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยไว้ก่อน”

“ ควรมีเอกสารที่มีรายละเอียดให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำไปทบทวนความรู้เมื่อกลับไปปฏิบัติที่สถาบันตนเองได้อย่างมั่นใจ”

ด้านเวลาที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมบางท่านก็เห็นด้วยกับระยะเวลาที่จัดฝึกอบรม บางท่านก็เห็นว่าน้อยเกินไป และบางท่านก็เห็นว่ามากเกินไป นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความคิดเห็นว่ากิจกรรมกลางคืนควรงด

ตัวอย่างของความคิดเห็นมีดังต่อไปนี้

“ หากขยายเวลาให้ยาวกว่านี้ ประมาณ 7 – 10 วันจะเหมาะสมยิ่งขึ้น”

“ ใช้เวลาหลายวันเกินไปในการที่ผู้บริหารมีงานรัดตัว”

“ ตารางการอบรมบางรายวิชาใช้เวลาการอบรมมากเกินไป”

“ เป็นแนวทางที่จะฉีกออกไปจากแนวเดิมที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัด ซึ่งจะเน้นอยู่ในกรอบในห้องสี่เหลี่ยม ใช้เวลา 6 – 8 ชั่วโมง รวมทั้งภาคกลางคืนอีก 1 – 2 ชั่วโมง ซึ่งคณะวิทยากรยังยึดติดอยู่ในกรอบเวลาของการอบรมในหลักสูตรของสถาบัน น่าจะมีมติเวลาของการอบรมแตกต่างไปจากสถาบันฯ ยิงดี”

“ ตารางการฝึกอบรมไม่ควรมีกลางคืน”

“ กิจกรรมภาคค่ำควรเป็นกิจกรรมที่คลายเครียด”

“ มีความเหมาะสมทั้งหลักสูตร สถานที่ ระยะเวลา”

ความประทับใจอื่น ๆ ที่มีต่อหลักสูตรนี้

ตัวอย่างของความประทับใจ มีดังต่อไปนี้

“ ถ้ามีอีก กรุณาแจ้งผมด้วย จะมาอีก”

“ ขอขอบคุณผู้ที่เลือก และ โชคดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้เข้าอบรมหลักสูตรนี้”

“ ขอเสนอด้วยความจริงใจ เยี่ยมมาก”

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ผู้เข้ารับการอบรมได้ให้ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมดังนี้

1. ควรทำการเผยแพร่ให้มากขึ้น ขยายผลไปสู่ผู้บริหารอื่น ๆ ด้วย

2. การนำผลการวิจัยไปใช้หากได้ประสานกับกระทรวงฯ ตั้งแต่เริ่ม สรุป และนำไปใช้ จะ

เป็นผลดีต่อการปฏิรูปการศึกษา

3. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับสูงมาให้แนวคิด โดยจัดชั่วโมงพิเศษขึ้น

4. ควรมีแบบสอบถามที่ครอบคลุมหลักสูตรส่งไปโรงเรียนให้ครูตอบเพื่อประเมินผู้บริหาร

#### ตอนที่ 4 การติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม

หลังจากผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารแล้ว ผู้วิจัยได้ติดตามผลการฝึกอบรมด้วยการส่งเอกสารสื่อสัมพันธ์จำนวน 2 ครั้ง ในวันที่ 1 ตุลาคม 2546 และวันที่ 15 พฤศจิกายน 2546 เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ทำกิจกรรมที่ได้รับการฝึกอบรมไป และเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน โดยผู้วิจัยเป็นสื่อกลางให้ ผลที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจอย่างยิ่ง กิจกรรมต่างๆ ที่เข้ารับการอบรมได้กลับไปทำที่โรงเรียนนั้นล้วนน่าสนใจและมีค่าอย่างยิ่ง มีผู้เข้ารับการอบรมตอบจดหมายรวมทั้งสิ้น 18 คน ผู้วิจัยได้ประมวลมาดังต่อไปนี้

สื่อสัมพันธ์ครั้งที่ 1 ได้รับการตอบจดหมายกลับ 12 คน พร้อมด้วยรายงานกิจกรรมที่ได้ทำหลังจากการฝึกอบรม รวมทั้งได้ขยายแนวความคิดไปสู่โรงเรียนในเครือข่ายที่โหนดบ้าง กิจกรรมที่ผู้บริหารได้ทำหลังจากได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. จัดประชุมครูเพื่อสรุปผลงานและหาแนวทางให้เกิดการคิดริเริ่มจัดทำกิจกรรม/งาน สร้างพันธ-สัญญาใจ ติดตามการปฏิบัติหน้าที่พันธสัญญาใจของบุคลากรในโรงเรียน (นายไพบูลย์ นาคเสน โรงเรียนเชกา อำเภอเชกา จังหวัดหนองคาย)

2. ชี้แจงทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในที่ประชุมครู-อาจารย์ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนใหม่ทั้งระบบ เป็นแบบอย่างในการสร้างอุดมการณ์ในโรงเรียน อุทิศตัว สร้างความเชื่อมั่น และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อตัวเด็ก จูงใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงออกร่วมกัน เอาใจใส่เพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นรายบุคคล และมีการมอบหมายงานให้ทุกคนได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (นายคอมจันทร์ นาเมืองรักษ์ โรงเรียนบึงโขงหลงวิทยาคม จังหวัดหนองคาย)

3. จัดประชุมเครือข่ายผู้ปกครองทุกระดับชั้น เพื่อรับทราบปัญหาของนักเรียนร่วมกับครู-อาจารย์ที่ปรึกษา ประชุมครู-อาจารย์วิเคราะห์สภาพปัญหาผู้เรียน และขบวนการจัดการเรียนการสอน โดยให้ครูจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม จัดทำแผนปฏิบัติการปี 2547 ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มุ่งพัฒนาและแก้ปัญหาในจุดที่ยังบกพร่องในปีที่แล้วโดยให้ครู-อาจารย์ เขียนโครงการพัฒนาในแต่ละรายวิชาและงานที่รับผิดชอบ ระดมความคิดเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของพื้นที่และรัฐบาล ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารโรงเรียนใหม่ตามระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการปี 2546 (นายสุรพล มีหนองหว้า โรงเรียนหนองบ่อวิทยานุกูล จังหวัดนครพนม)

4. สร้างความตระหนักแก่ครูทุกคนให้เห็นความสำคัญต่อการศึกษาและหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง พัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนและการจัดตกแต่งห้องเรียนตามกลุ่มสาระต่างๆ



การจัดแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน โดยจัดเป็นคลินิกทางวิชาการตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้หมวดวิชา และนักเรียนแกนนำเป็นผู้รับผิดชอบให้คำแนะนำแก่ผู้มาใช้บริการ (นายบรม เวชส์สดี โรงเรียนหนองงูเหืองพิทยาคม จังหวัดนครราชสีมา)

5. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการฯ ได้นำความรู้และวิธีการทำงานเป็นที่มาระดมความคิดในการจัดทำวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ ธรรมนูญโรงเรียน จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนการจัดระบบงานต่าง ๆ และกำหนดแนวปฏิบัติภายในโรงเรียน ได้นำความรู้มาขยายผลให้โรงเรียนในเขตบริการได้รับทราบ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต่างสนใจ และสนใจจะเข้ารับการอบรมในโครงการนี้ (นส.อรพิน จูมสีมา โรงเรียนศรีตรังกุลวิทยา จังหวัดศรีสะเกษ)

6. พัฒนาระบบงานวิชาการ พัฒนาระบบงานปกครอง พัฒนาระบบงานธุรการ พัฒนาระบบงานบริการ พัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณ (นายสุวิชา ดิเรกโภค โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม จังหวัดนครราชสีมา)

7. นำไปวิเคราะห์ภารกิจโรงเรียน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้สอดคล้องกับการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล โดยให้ฝ่ายบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ (นายทรงกลด สรรพอาษา โรงเรียนชุมพลโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย)

8. ใช้ความคิดเห็นของกลุ่มในการตัดสินใจ ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งเรื่องการเรียนรู้ การปรับทัศนียภาพในโรงเรียน ประสานสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งถือว่าเป็น ผู้มีส่วนได้เสียกับโรงเรียนมากขึ้น (นายวิสันต์ คุณสุทธิ์ โรงเรียนศรีแก้วประชาสรรค์ จังหวัดยโสธร)

9. ปรับปรุงวิสัยทัศน์โรงเรียน ปรับปรุงแผนกลยุทธ์โรงเรียน ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ประเมินการบริหารโรงเรียน (นายเลิศชาย สุขประเสริฐ โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ จังหวัดสุรินทร์)

10. ประชุมอบรมบุคลากร “ครู ผู้บริหารสถานศึกษามิติใหม่” ใช้เวลา 2 วัน มุ่งเน้นในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง IT,IM,IS และ IC ปรับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ พัฒนาบุคลากร โดยใช้กระบวนการนิเทศภายใน (วางแผน) (นายสมัคร วนาสน โรงเรียนโนนกลางพิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี)

11. กระบวนการมีส่วนร่วม โดยเริ่มที่คณะกรรมการต่าง ๆ จากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการฯ บุคลากร อย่างจริงใจไม่เฉพาะนักเรียน เพิ่มบทบาทในการรับผิดชอบโรงเรียนมากขึ้น การรับผิดชอบห้องเรียนและบริเวณโรงเรียน การเป็นเจ้าพนักงานธนาคารความดี กับชุมชนกำลังจัดทำโครงการรักษารักษาชุมชนขึ้นอยู่ระหว่างดำเนินการจะส่งกระจายเสียงให้ได้ในเดือนมกราคม 2547 (นายจักรทิพย์ กีฬา โรงเรียนปทุม-ราชวงศา จังหวัดอำนาจเจริญ)

12. ปรับกระบวนการทำงานของครู อาจารย์ ในภาคเรียนที่ 2 ใหม่โดย การปฏิบัติงานเน้นที่ผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ครู อาจารย์ สร้างคู่มือปฏิบัติงานส่วนบุคคลทั้งงานสอน

และงานสนับสนุน โดยยึดมาตรฐานงานฝ่ายและมาตรฐานวิชาชีพครู ปรับระบบการประเมินผลงาน เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานงาน ฝ่ายและมาตรฐานวิชาชีพครู จัดระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ ปรับแผน ปฏิบัติการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการบริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของ กระทรวงศึกษาธิการ การติดตามประเมินผลงานความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างมีระบบ (นายเรืองรัตน์ ปัญญาณี โรงเรียนอุบลรัตนนพิทยาคม จังหวัดขอนแก่น)

### การสร้างเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาได้กลับไปสร้างโรงเรียนในเครือข่ายของตนเองดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงชื่อผู้เข้ารับการอบรม โรงเรียนของผู้เข้ารับการอบรม และโรงเรียนในเครือข่ายของผู้เข้ารับการอบรม

ผู้เข้ารับการอบรม	โรงเรียน	โรงเรียนในเครือข่าย
1. นายไพบุลย์ นาคเสน	โรงเรียนเซกา จ.หนองคาย	1.โรงเรียนหนองแก่งทราย จ. หนองคาย 2.โรงเรียนบ้านโคกบริหาร สันกำแพง จ.หนองคาย
2. นายคอมจันทร์ นาเมืองรักษ์	โรงเรียนบึงโขงหลงวิทยาคม จ.หนองคาย	โรงเรียนอนุบาลสาสนสิทธิ์อำนาจ และโรงเรียนบึงโขงหลงวิทยา จ. หนองคาย
3. นายสุรพล มีหนองหว้า	โรงเรียนหนองบ่อวิทยานุกูล จ.นครพนม	โรงเรียนนาทมวิทยาคมและโรง เรียนนาเดื่อพิทยาคม จ.นครพนม
4. นายบรม เวชัสส์ถ์	โรงเรียนหนองงูเหลือมพิทยาคม จ.นครราชสีมา	โรงเรียนบ้านช้าง จ.พระนครศรีอยุธยา โรงเรียนอนุบาลจันทบุรี จ.จันทบุรี โรงเรียนตรีประชาพัฒนศึกษา จ.ชัยภูมิ โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม จ.นครราชสีมา
5. นส. อรพิน จุมสีมา	โรงเรียนศรีตระกูลวิทยา จ. ศรีสะเกษ	โรงเรียนวารินชำราบ และโรงเรียน นาจะหลวย จ.ศรีสะเกษ

6.นายสุริชา ดิเรกโภค	โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม จ. นครราชสีมา	โรงเรียนอนุบาลจันทบุรี โรงเรียน หนองงูเห่าพิทยาคม จ.นครราชสีมา โรงเรียนตรีประชา พัฒนศึกษา จ. ชัยภูมิ
7. นายทรงกลด สรรพอาษา	โรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย จ. หนองคาย	โรงเรียนปากสวายพิทยาคม และ โรงเรียนบ้านนาเพียงใหญ่ จ.หนองคาย
8.นายวิสันต์ คุณสุทธิ์	โรงเรียนศรีแก้วประชาสรรค์ จังหวัดยโสธร	โรงเรียนปทุมราชวงศา 1 จังหวัด อำนาจเจริญ โรงเรียนทรายทอง วิทยา จ.ร้อยเอ็ด โรงเรียน หินกองวิทยาคาร จ.ร้อยเอ็ด
9.นายเลิศชาย สุขประเสริฐ	โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ จังหวัดสุรินทร์	โรงเรียนขนาดมอญ และโรงเรียน หนองแวงวิทยา จ.สุรินทร์ โรงเรียนห้วยราชพิทยาคม จ. บุรีรัมย์
10.นายสมัคร วนาสน	โรงเรียนโนนกลางพิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี	โรงเรียนวารินชำราบ โรงเรียนนา จะหลวย โรงเรียนหนองไผ่ จ.อุบลราชธานี
11.นายจักรทิพย์ กีฬา	โรงเรียนปทุมราชวงศา จ. อำนาจเจริญ	โรงเรียนทรายทองวิทยา และ โรงเรียนหินกองวิทยา จ. ร้อยเอ็ด โรงเรียนศรีแก้วประชาสรรค์ จ. ยโสธร
12.นายเรืองรัตน์ ปัญญามิ	โรงเรียนอนุบาลรัตนพิทยาคม จ. ขอนแก่น	โรงเรียนบ้านแฮดศึกษาจ.ขอนแก่น โรงเรียนกู่ทองพิทยาคม จ.มหาสารคาม โรงเรียนกุงแก้ว วิทยาคาร จ.หนองบัวลำภู โรงเรียนอนุบาลรัตน จ.ขอนแก่น

ผู้เข้ารับการอบรมได้ติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของตน โดยมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1) จัดอยู่ในกลุ่มโรงเรียนเดียวกันตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิรูประบบโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานต่างๆในโรงเรียน ให้ความอนุเคราะห์ด้านวัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา เครื่องใช้สำนักงาน จัดให้มีโครงการช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนด้านบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลัง

ผลการดำเนินงาน อยู่ในระหว่างการดำเนินงานซึ่งคาดว่า แนวทางการดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการทางการศึกษา เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์และบุคลากร (นายไพบุลย์ นาคเสน โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย)

2) แจ้งผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน , จัดทำเอกสารที่ได้จากการอบรมเพิ่มเติม มอบให้ผู้บริหารโรงเรียน , แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม และชี้แจงทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในที่ประชุม โรงเรียนอนุบาลสาสนสิทธิ์อำนวย และโรงเรียนบึงของหลวงวิทยา (นายคอมจันทร์ นาเมืองรักษ์ โรงเรียนบึงของหลวงวิทยาคม จังหวัดหนองคาย)

3. เนื่องจากโรงเรียนเครือข่ายอยู่ใกล้กันและอยู่คนละเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนมากใช้วิธีการโทรศัพท์และพบปะเมื่อมีการประชุมร่วมกัน (นายสุรพล มีหนองหว้า โรงเรียนหนองบัววิทยานุกูล จังหวัดนครพนม)

4. ได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเฉพาะโรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคมเพราะอยู่ในเขตจังหวัดเดียวกัน ส่วนต่างจังหวัดติดต่อทางโทรศัพท์

5. ผลการดำเนินงานช่วงที่ทุกโรงเรียนอยู่ในช่วงที่กำลังวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรในโรงเรียน (นายบรม เวชธสัทธ์ โรงเรียนหนองสูงเหนือพิทยาคม จังหวัดนครราชสีมา)

6. ขณะนี้กำลังติดต่อประสานงาน เพื่อจะจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรร่วมกัน (นส.อรพิน จอมสีมา โรงเรียนศรีตระกุลวิทยา จังหวัดศรีสะเกษ)

7. สอบถามข้อมูลกับโรงเรียนในจังหวัดเดียวกันก่อน (นายสุวิชา ดิเรกโภค โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม จังหวัดนครราชสีมา)

8. อยู่ระหว่างการวางแผนร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนเครือข่าย ทั้งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (นายทรงกลด สรรพอาษา โรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย)

9. โทรศัพท์พูดคุยกันในเรื่องที่ได้ดำเนินการตามหลักสูตรที่อบรม, นัดหมายศึกษาดูงานเปรียบเทียบในเดือนพฤศจิกายน 2546 ให้ความก้าวหน้าจาก Website และ E-mail (นายเลิศชาย สุขประเสริฐ โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ จังหวัดสุรินทร์)

10. ติดต่อบริษัท และเยี่ยมชมกิจกรรมของโรงเรียน และศึกษาเอกสารงาน (นายสมัคร วนาเสน โรงเรียนโนนกลางวิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี)

11. การติดต่อเริ่มพูดคุยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนก่อนยังไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร จะพยายามให้มีการประชุมแกนนำของแต่ละโรงเรียนร่วมกันภายในสิ้นปีนี้ (นายจักรทิพย์ กีฬา โรงเรียนปทุมราชวงศา จังหวัดอำนาจเจริญ)

12. โทรศัพท์สอบถามความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร (นายเรืองรัตน์ ปัญญาณี โรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม จังหวัดขอนแก่น)

สื่อสัมพันธ์ครั้งที่ 2 ได้รับการตอบจดหมายกลับจำนวน 9 คน พร้อมด้วยรายงานกิจกรรมที่ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปจัดกิจกรรมในโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา แล้วให้เสนอกิจกรรมที่โรงเรียนของตนทำแล้วได้ผลดี เป็นการแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารคนอื่น ๆ ตามที่ได้เสนอกิจกรรมของโรงเรียนในเครือข่ายของตนด้วย สรุปได้ดังต่อไปนี้

หลังจากฝึกอบรม ผู้บริหารได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา

1. ได้ให้คำแนะนำ และประชุมครูอาจารย์เพื่อจัดทำแผนในการพัฒนางานส่วนต่างๆ คือ กิจกรรมการจัดการเรียนรู้ และบริหารหลักสูตร เน้นผลสัมฤทธิ์, กิจกรรมการพัฒนาบริหารบุคลากร โดยการจัดอบรม, กิจกรรมการพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน, กิจกรรมการพัฒนากระบวนการดูแลนักเรียนทั้งในและนอกสถานศึกษา (นายอรุณ ธานี โรงเรียนวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี)

2. จัดประชุมคณะครูให้เป็นครุมิติใหม่, ปรับเปลี่ยนฝ่ายการปฏิบัติหน้าที่ เช่น เปลี่ยนเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริการมาปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายธุรการ สำหรับฝ่ายบริการให้ร่วมกับฝ่ายวิชาการ/ตามแนวคิดของผู้ปฏิบัติงาน (นายบัญญัติ สุขดี โรงเรียนนาจะหลวย จังหวัดอุบลราชธานี)

3. ได้สร้างความตระหนักในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจัดประชุมเข้าปฏิบัติการ "ครู ผู้บริหารสถานศึกษามิติใหม่" ,ปรับแผนกลยุทธ์ ปรับวิสัยทัศน์ โดยการวิเคราะห์หน่วยงานใช้เทคนิค SWOT Analysis, วางแผนพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียนโนนกลางวิทยาคม (เสนอเค้าโครง เรียนศึกษาต่อ มมส.) (นายสมัคร วนาเสน โรงเรียนโนนกลางวิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี)

4. นำครูศึกษาดูงานโรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ จังหวัดสุรินทร์ 11 ต.ค.46 , นำครูศึกษาดูงานโรงเรียนโนนสูงพิทยาคม จังหวัดอุดรธานี 20 พ.ย.46 , นิเทศเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจตามแนวทางที่อบรมมาทุกสัปดาห์ , อบรมการใช้อินเทอร์เน็ตและการสร้างสไลด์ประกอบการบรรยาย (power point) ให้ครูทุกคน , ให้แต่ละกลุ่มสาระจัดนิทรรศการจากการเรียนการสอนบูรณาการกับเรื่องการเดินทางไปในวันเกี่ยวประเมินผลผลิตข้างอินทรีย์ที่โรงเรียนโดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็น

ประธานและมีชาวญี่ปุ่น 10 คน มาร่วมมีผู้ปกครองมาร่วมประชุมจัดตั้งโรงเรียนเครือข่าย 10 โรงเรียน 2 ตำบล (นายบัญญัติ สมชอบ โรงเรียนหนองแวงวิทยาคม จังหวัดสุรินทร์)

5. การจัดแหล่งเรียนรู้ "คลินิกวิชาการ" นอกห้องเรียน ใช้พื้นที่ภายในโรงเรียนตามความเหมาะสม โดยแยกตามกลุ่มสาระความรู้ มีครูอาจารย์และนักเรียนให้บริการแต่ละคลินิก ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองในการค้นหาแว่นักเรียนจากเอกสารที่ได้รับไปจากการอบรม โดยโรงเรียนจัดทำคู่มือให้ผู้ปกครองนักเรียนทุกคนสำรวจแววของบุตรตนเอง เป็นการช่วยเหลือนักเรียนอีกทางหนึ่ง (นายบรม เวชส์สัถ์ โรงเรียนหนองงูเห่ามพิทยาคม จังหวัดนครราชสีมา)

6. การบริหารแบบมีส่วนร่วมสู่งานแม่จะมีปัญหาอะไรก็ตาม จนอำเภอโนนทรายได้มอบหมายให้เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการเพื่อพัฒนาอำเภอโนนทรายแบบ CAB: Chief Area Officer (นายพิเชษฐพงษ์ โคตรทอง โรงเรียนทรายทองวิทยา จังหวัดร้อยเอ็ด)

7. ให้โอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การควบคุมดูแลนักเรียน การพัฒนาโรงเรียนทุกด้าน รวมถึงครู-อาจารย์-นักเรียน-นักร และชุมชนร่วมกันพัฒนาโรงเรียนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2546 (นายวิสันต์ คุณสุทธิ โรงเรียนศรีแก้วประชาสรรค์ จังหวัดยโสธร)

8. แจกแนวคิด Leadership ทั้งองค์กรในที่ประชุม , แจกแนวคิดและสร้างความตระหนักเรื่อง Leader & Leadership ทั้งองค์กร , วิเคราะห์ SWOT โดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายและใช้ Core team กำหนดวิสัยทัศน์ , ใช้แนว 4I's ดำเนินการในโรงเรียนอย่างได้ผลมากทั้ง IT,IM/IS และ IC , ประชุมสัมมนาปรับกระบวนทัศน์ชักนำให้ Commitment กับวิสัยทัศน์โรงเรียนโดยใช้แนว Transformation Leadership ตั้งแต่ Idealized Influence, Inspirational และ Individual Consideration และให้ทุกคนวาดวิสัยทัศน์ของตนเอง และให้แต่ละกลุ่มงานเขียน Mind Map , สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นทางปัญญา โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยส่งให้ศึกษาดูงานตามกรอบงานของตนเอง ทำให้โรงเรียนมีความสุขขึ้นและมียุทธศาสตร์ใหม่เกิดขึ้น , ดำเนินการจัดประชุมสัมมนา เพื่อให้องค์กรเกิด Organization Alignment เพื่อให้ทุกคน Corporate และ Share Sources ซึ่งกันและกันทำให้เกิด Everyone's Job เพื่อให้เกิด Strategic Awareness Goal Alignment และเกิด Linked Initiative , ใช้แนวทางทั้ง 4I's แจก Mission Vision & Goal ให้ Partnership และ Stakeholder ทราบในคราวประชุมผู้ปกครองนักเรียนทั้งหมด จำนวน 1,000 คน (นายธีรศักดิ์ คงเจริญ โรงเรียนตรีมาศพิทยาคม จังหวัดสุโขทัย)

กิจกรรมที่ผู้บริหารส่งมาเพื่อแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารท่านอื่น ได้แก่

1. การบริหารหลักสูตร การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับครูและผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่ (นายอรุณ ธานี โรงเรียนวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี)

2. เสนอแนวคิดการดูแลนักเรียนด้านยาเสพติดให้ฝ่ายปกครองและตำรวจได้ช่วยดูแล, ให้ครูออกเยี่ยมบ้านนักเรียนให้มากที่สุด โดยให้นักเรียนกลุ่มเสี่ยง (ยาเสพติด) เป็นหลัก (นายบัญญัติ โรงเรียนนาจะหลวย จังหวัดอุบลราชธานี)

3. อยู่ระหว่างดำเนินการยังไม่ได้สรุปและอภิปรายผล การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถลดความขัดแย้งในหน่วยงานลงได้ในระดับหนึ่ง (นายสมักร วนาเสน โรงเรียนโนนกลาง วิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี)

4. ประชุมหัวหน้าสาระฯ และผู้ช่วย(รองผอ.) ให้ทุกสาระเขียนวิสัยทัศน์ โดยระดมสมองกัน, ให้ทุกสาระเสนอวิสัยทัศน์ รองผอ. ทำแบบปฏิบัติเป็นรูปธรรม สรุปรายภาคเรียนภาคเรียนที่ 1 ให้เรียบร้อย, ดูแลนักเรียนที่ผลการเรียน 0 ร มส. ให้หมดทั้งโรงเรียนภายในวันที่ 30 พ.ย.2546 (ว่าที่ร้อยตรีสุวิทย์ สรณารักษ์ โรงเรียนวัดบวรเมณฑล จังหวัดกรุงเทพฯ)

5. ควรจัดตั้งโรงเรียนเครือข่ายไปยังโรงเรียนประถมศึกษาเดิมเพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาครู และนักเรียนร่วมกัน ครูทุกคนควรเขียนผลงานการสอนบูรณาการตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้และให้มีวันหรือสัปดาห์หรือเดือนหนึ่งก็ได้ ให้แสดงผลงานร่วมกัน (นายบัญญัติ สมชอบ โรงเรียนหนองแขวงวิทยาคม จังหวัดสุรินทร์)

6. การแบ่งโซนความรับผิดชอบดูแลพื้นที่ภายในโรงเรียน ให้แต่ละชั้นรับผิดชอบดูแลทำความสะอาดทุกวัน โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษากำกับติดตามอย่างใกล้ชิด โครงการหารายได้ระหว่างเรียน ซึ่งดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องทำให้นักเรียนทั้งโรงเรียนมีเงินฝากสะสมจำนวนพอสมควร (นายบรม เวชส์สร์ โรงเรียนหนองงูเหืองพิทยาคม จังหวัดนครราชสีมา)

7. การบริหารโรงเรียนโดยเริ่มจากยอมรับในปัญหาพร้อมกันแล้วหาทางแก้ร่วมกัน นับว่าก่อให้เกิดประโยชน์มากทำให้เกิดยอมรับในปัญหาร่วมกัน จึงทำให้การบริหารงาน ปัจจุบันโรงเรียนกำลังสวยงามตั้งแต่ประตูโรงเรียนสู่ห้องเรียนเด็ก (นายพิเชษฐพงษ์ โคตรทอง โรงเรียนทรายทองวิทยา จังหวัดร้อยเอ็ด)

8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรรุกเข้าสู่ชุมชนเพื่อให้เขามีส่วนร่วมรับรู้การดำเนินงานของโรงเรียน (นายวิสันต์ คุณสุทธิ โรงเรียนศรีแก้วประชาสรรค์ จังหวัดยโสธร)

9. แนวคิดทั้ง 4I's เป็นแนวคิดที่ดีมาก ควรกระทำอย่างยิ่ง เรื่อง Transformation Leadership จะสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์มาก รวมทั้งการบริหารงานแบบ CEO ด้วย Individualized Consideration ทำให้การบริหารจัดการดำเนินการได้ดีมาก (นายธีรศักดิ์ คงเจริญ โรงเรียนตรีมาศพิทยาคม จังหวัดสุโขทัย)

กิจกรรมของโรงเรียนในเครือข่ายที่ได้ลงมือทำไปแล้ว สรุปได้ดังนี้

1. ได้ออกประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ “ผู้บริหาร:ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในระดับเขตพื้นที่ (เขตพื้นที่ 4 อุบลราชธานี) จำนวนผู้บริหารที่เข้ารับฟังการบรรยาย

การอบรม มี 155 คน (รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของเขตพื้นที่และผอ.เขตพื้นที่รักษาการด้วย) (นายอรุณ ธานี โรงเรียนวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี)

2. เข้าร่วมงานส่วนรวมของอำเภอ คือ งานลอยกระทง งานรวมพลังต่อต้านยาเสพติด ร่วมกัน จัดนิทรรศการเกี่ยวกับการต่อต้านยาเสพติดและเสนอผลงานครูดีเด่น ( นายอรุณ ธานี โรงเรียนวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี )

3. โรงเรียนวารินชำราบ “ปฏิบัติหลักสูตร” ได้เรียนเชิญเป็นวิทยากรประชุมอบรมบุคลากรในสถานศึกษา, ได้ศึกษาดูงานการจัดทำหลักสูตร (นายสมักร วนาเสน โรงเรียนโนนกลางวิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี)

4. ได้นำผลการอบรมมาปฏิบัติในการบริหาร และดำเนินการด้วยความเรียบร้อย ปัจจุบันสภาพโรงเรียนปัญหาแทบจะไม่มี สำหรับการบริหารอยู่แล้ว คณะครูอาจารย์มีความตั้งใจโดยเห็นนักเรียนเป็นลูกทุกคน, การร่วมมือร่วมแรงของครูทุกคนและสุดท้ายก็นึกถึงเยาวชนของชาติและประเทศชาติของเรา (ว่าที่ร้อยตรีสุวิทย์ สรณารักษ์ โรงเรียนวัดบวรมงคล จังหวัดกรุงเทพฯ)

5. โรงเรียนหินกองวิทยาคารได้มีกิจกรรมร่วมแลกเปลี่ยนกันเสมอ เช่น การบริหารงานแบบ CEO โดยเสนอให้เขตฯทราบ (นายพิเชษฐพงษ์ โคตรทอง โรงเรียนทรายทองวิทยา จังหวัดร้อยเอ็ด)

6. ศึกษาดูงาน พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมทั้งผู้บริหารและครูก็ได้พบปะกันได้บ่อย (นายธีรศักดิ์ คงเจริญ โรงเรียนคีรีมาศพิทยาคม จังหวัดสุโขทัย)

นอกจากการติดตามผลโดยใช้สื่อสัมพันธ์ครั้งที่ 1 และ 2 แล้ว ผู้วิจัยยังได้จัดทำกระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (web Board) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถติดต่อกับวิทยากรโดยตรงได้ และติดต่อสื่อสารระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกัน ผลปรากฏว่าไม่มีผู้ใช้กระดานข้อมูลนี้



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา มีการดำเนินการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร สรุปได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา และเพื่อศึกษาผลของการใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ

##### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

เป็นการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) นำมาประมวลเป็นกรอบคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

##### ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

เป็นการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม แนวคิดในการพัฒนาแนวคิดในการจัดกิจกรรม หลักจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม และวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass,1998) แนวทางของหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) กระบวนการเปลี่ยนแปลงเจตคติตามแนวคิดของแมคไกว์ (McGuire,1969) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์และการรักษาและถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่สภาพการทำงานจริง ผู้วิจัยได้สร้างแนวทางในการพัฒนาและแนวทางในการจัดกิจกรรม นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณา

### ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

เป็นการใช้ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นโครงร่างหลักสูตรประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระของหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม สื่อการสอน และการประเมินผล หลักสูตรและชุดฝึกอบรมนี้ประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่

โมดูล 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ

โมดูล 3 การกระตุ้นทางปัญญา

โมดูล 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โมดูล 5 การบูรณาการความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในแต่ละโมดูลจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ระยะเวลาที่ใช้ เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมสำหรับผู้สอน รายละเอียดสำหรับผู้สอน สื่อการสอน และการประเมิน ผู้วิจัยได้นำเสนอโครงร่างทั้งหมดแก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้อง เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้นำโมดูลที่ผ่านการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปทดลองใช้กับนิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 10 คน (นิสิตส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา) เพื่อปรับโมดูลให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาและการหาคุณภาพเครื่องมือวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้มี 2 ชุด คือ

1) แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำมาจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนข้อ 48 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95

2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำมาจากรัตติกรณ์ จงวิศาล (2538) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวน 47 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

### ขั้นตอนที่ 5 การทดลองใช้หลักสูตร

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 คน และผู้บริหารสถานศึกษาจากภาคอื่นจำนวน 4 คน รวมจำนวนผู้เข้ารับการอบรม 34 คน รูปแบบการทดลองใช้แบบกลุ่มเดียว ทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรม

การดำเนินการทดลอง เริ่มจากการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม ต่อจากนั้นดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น ระยะเวลาในการฝึกอบรม 5 วัน และเมื่อเสร็จสิ้นการทดลองใช้หลักสูตร

ได้ทำการวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมอีกครั้ง และให้ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบประเมินผลการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างคะแนนเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการฝึกอบรม และวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

### ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและพัฒนาเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์

เป็นการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเป็นฉบับที่สมบูรณ์โดยการนำข้อมูลที่ได้รับจากการทดลองใช้หลักสูตรมาเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

### ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผลการฝึกอบรม

เป็นการติดตามผลผู้เข้ารับการอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมและ ผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารแล้ว โดยมีการติดตามผลในช่วงเวลา 1-3 เดือน กิจกรรมที่ทำในช่วงของการติดตามผลการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) การสื่อสารสัมพันธ์ 2 ครั้ง ถึงผู้เข้ารับการอบรมเพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้ศักยภาพที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นจากการฝึกอบรมไปใช้อย่างเต็มที่และเพื่อเป็นการติดตามผลงานของผู้วิจัยหลังการฝึกอบรม 2) การทำกระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (web board) หลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมส่งมอบบททวนสาระสำคัญบางส่วนของผลการติดตามกับวิทยากรโดยตรงและ สอบถามพูดคุยกันทางเว็บ (web) 3) การสร้างเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งได้กลับไปดำเนินงานกับสถานศึกษาของตน

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และหลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับการอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่า หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการอบรมมีเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 2. ผลการประเมินโครงการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นต่อหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา โดยประเมินในประเด็นความเหมาะสมของเนื้อหา ความเหมาะสมของเวลากับความสำคัญของหัวข้อวิชา ความเหมาะสมของวิทยากร ความเหมาะสมของเอกสาร สื่อ และประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อการปฏิบัติงาน ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก

ส่วนประเด็นที่พิจารณาในแต่ละประเด็น อยู่ในระดับเห็นด้วยมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะในเรื่อง ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของหลักสูตรต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด และความเหมาะสมของสถานที่ในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สำหรับเจตคติต่อการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเจตคติที่ดีมากต่อการฝึกอบรม

สำหรับความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรเป็นรายหัวข้ออยู่ในระดับมากทุกหัวข้อ

### 3. ผลการสรุปความคิดเห็นบันทึกจากกัลยาณมิตร

ในระหว่างการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความรู้สึกรู้สึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อหลักสูตรคือเป็นหลักสูตรที่ดีมากมีความเหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหาร-สถานศึกษา มีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่ง เป็นหลักการและแนวคิดที่สอดคล้องกับภาวะปัจจุบันและการปฏิรูปการศึกษา เป็นการเพิ่มทักษะ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิด แนวปฏิบัติใหม่ ๆ ในการพัฒนาตนเองและบุคลากรในสังกัด วิทยากรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพ มีการเตรียมการอย่างดีและทุ่มเทให้การฝึกอบรม มีเทคนิคในการฝึกอบรมที่ดี น่าสนใจ มีการใช้กิจกรรมนำสู่การสร้างองค์ความรู้ให้กับผู้เข้ารับการอบรมทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้และเข้าใจด้วยตนเอง

สำหรับข้อเสนอแนะอื่นๆ ได้แก่ ควรมีเอกสารเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการทบทวน และข้อความที่เป็นภาษาอังกฤษควรมีการแปลเป็นภาษาไทยไว้ก่อน การอบรมไม่ควรมีภาคกลางคืน ควรเพิ่มเติมวิทยากรในกลุ่มกฎหมายและควรเผยแพร่หลักสูตรนี้ไปสู่ผู้บริหารอื่นๆ ด้วย

### 4. ผลการติดตามหลังจากการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการอบรมได้รายงานกิจกรรมที่ทำหลังจากการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา รวมจำนวน 18 คน กิจกรรมที่ทำล้วน น่าสนใจและมีค่าอย่างยิ่ง ลักษณะของกิจกรรมสรุปได้ดังนี้

1. การนำแนวทางที่ได้รับการอบรมไปใช้ในสถานการณ์จริงที่โรงเรียน ได้แก่ การปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของโรงเรียนใหม่ เป็นแบบอย่างในการสร้างอุดมการณ์ในการทำงาน อุทิศตน สร้างความเชื่อมั่น และสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการระดมความคิดเพื่อปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ ในโรงเรียน พัฒนางาน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ฯลฯ

2. ถ่ายทอดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการอบรมมาสู่ครูอาจารย์ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จัดทำเอกสารการอบรมเพิ่มเติมเพื่อเผยแพร่ บางแห่งได้มีการจัดอบรมบุคลากรของตนเพื่อให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

3. ทำงานร่วมกับโรงเรียนในเครือข่าย ด้วยการติดต่อสอบถาม เยี่ยมชม แลก-เปลี่ยนประสบการณ์ จัดประชุมร่วมกัน จัดแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน ให้โอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม จัดกิจกรรมร่วมกันในเขตพื้นที่ มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้สามารถแก้ปัญหาการทั้งทาง ด้านวัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรได้

สำหรับผลการติดตามกระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (web board) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดทำ ขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ ทั้งระหว่างผู้เข้ารับการอบรมและวิทยากร ของหลักสูตร ไม่ปรากฏผู้ใช้กระดานข้อมูลนี้

### อภิปรายผล

1. หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษานี้ ได้พัฒนา ขึ้นจากความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ก่อน จึงจะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคำตอบและเป็นความหวังที่ หากสามารถพัฒนาให้ผู้บริหารมีศักยภาพ มีความพร้อม มีความกล้า มีความเชื่อมั่น ที่จะสามารถ ผลักดัน ชี้นำ สร้างสรรค์อุดมการณ์ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดแรงบันดาลใจและสร้างแรง- บันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีความสามารถและมี คุณค่าในตนเอง แล้วความสำเร็จในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาเพื่อสนองเจตนารมณ์ ของการปฏิรูปการศึกษา

หลักสูตรนี้ถูกสร้างขึ้นจากพื้นฐานปรัชญาของการให้คุณค่าในเรื่องของตัวคุณลักษณะ ของบุคคล กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งจะแตกต่างจากหลักสูตรที่เน้น การให้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ดังนั้น เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม เทคนิควิธีการจัดการ การใช้สื่อการฝึกอบรม จึงมีความแตกต่างไปจากหลักสูตรที่ผู้บริหารเคยได้ รับการฝึกอบรมมา ดังจะเห็นได้จากข้อคิดเห็นของผู้บริหารที่เขียนไว้ในบันทึกจากกัลยาณมิตร ซึ่งประมวลไว้ในบทที่ 4

2. หลักสูตรนี้ได้ใช้แนวคิดหลักจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบลส (Bass) ซึ่งได้กำหนดรายละเอียดที่จะต้องพิจารณาเป็น 4 องค์ประกอบได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก- บุคคล ซึ่งในจุดเริ่มต้นของการพัฒนาหลักสูตรนี้ ได้ให้ผู้บริหารทำแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ เพื่อประเมินตนเอง ซึ่งพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงตามการรับรู้ของตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารกลุ่มนี้มีประสบการณ์ ในการบริหารมานานและมีความเชื่อมั่นในตนเองในเรื่องการบริหารโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหาร ยังได้ทำแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพบว่า มีเจตคติต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หลังจากที่ได้ผ่านการฝึกอบรม

แล้ว แสดงให้เห็นว่า หลักสูตรการฝึกอบรมนี้สามารถกระตุ้นตัวเจตคติของผู้เข้ารับการ อบรมซึ่ง เดิมมีสูงอยู่แล้ว ให้สูงมากยิ่งขึ้นได้ ซึ่งนับเป็นความสำเร็จของหลักสูตร ซึ่งมุ่งพัฒนาในระดับ ของความเชื่อ ความรู้สึก ความศรัทธา การเห็นคุณค่า ซึ่งเป็นตัวจิตใจที่จะส่งผลถึงพฤติกรรมได้ ดังจะเห็นได้จากผลงานของผู้เข้ารับการอบรม หลังจากที่ได้กลับไปโรงเรียนแล้ว (รายละเอียด อยู่ในบทที่ 4) ส่วนที่เป็นผลจากการติดตามผลทางสื่อสัมพันธ์ครั้งที่ 1 และ 2 ได้แสดงให้เห็นว่า สิ่งที่ได้ฝึกอบรมไปสามารถกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีอุดมการณ์ มีแรงบันดาลใจ มีการ กระตุ้นทางปัญญา และการให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลได้ ก่อให้เกิดผลที่ชัดเจน เป็นพฤติกรรม ของผู้บริหารและเป็นกิจกรรมที่ส่งผลไปสู่ครู อาจารย์ นักเรียน และชุมชน

### 3. การวิจัยครั้งนี้ยังมีข้อควรพิจารณาเพิ่มเติมหลายประการ ดังนี้

3.1 ขาดงบประมาณในการติดตามผลภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วเพื่อที่จะ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการอบรมไปแล้วนั้นได้มีโอกาสมาพบปะแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมทั้งแสดงผลงานของตนอันเกิดจากแรงบันดาลใจไปคิดทำจริงใน โรงเรียนของตนและหรือกระทำกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนเครือข่าย ซึ่งผลงานในส่วนนี้นับว่ามี ความสำคัญที่จะช่วยสะท้อนและยืนยันถึงศักยภาพที่คาดหวังจากการฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน ในระยะต้น และหากทอดระยะเวลาออกไปอีกเป็นระยะเวลาหลาย ๆ เดือนหรือเป็นปีในระยะยาว ความชัดเจนของการสะท้อนถึงศักยภาพดังกล่าวก็จะยิ่งปรากฏให้เห็นเป็นความต่อเนื่องถึง ความก้าวหน้าตามลำดับ ในประเด็นนี้การติดตามผลอาจต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เหมาะสม เช่น ใช้วิธีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต/เว็บไซต์ของโรงเรียน

3.2 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาที่มีโอกาสเข้ามารับการฝึกอบรมในครั้งนี้ ได้รับการเลือกเข้ามาแบบเจาะจง ถึงแม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสให้สมัครใจก็ตาม จึงทำให้ได้กลุ่ม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์มากและเป็นผู้สูงวัยเป็นส่วนใหญ่ซึ่งไม่เป็นไปตามที่คณะ ผู้วิจัยคาดหวังว่าจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะ กล่าวคือ มีประสบการณ์ในการเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาในช่วง 5 – 10 ปี มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และอยู่ใน ช่วงวัย 40 – 50 ปี ซึ่งเมื่อได้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างนั้นจักได้ใช้ศักยภาพของตนในการ ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติในเชิงวิชาการได้ดียิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

3.3 ในเรื่องของวิทยากรค่อนข้างมีลักษณะเฉพาะตัว เนื่องจากคณะผู้วิจัยต้องการ ที่จะให้หลักสูตรนี้ได้ผลในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง จึงได้แสวงหาคณะ- วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ ความสามารถ และเข้าใจทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีผลต่อการใช้หลักสูตรในครั้งนี้ ดังนั้นการนำหลักสูตรไปใช้ในครั้งต่อไปจึง อาจต้องมีการคัดเลือกวิทยากรที่มีความสามารถใกล้เคียงวิทยากรต้นแบบหรือมีการฝึกฝนวิทยากร

## ข้อเสนอแนะ

ในที่นี้ขอเสนอเป็น 2 ประเด็นหลัก กล่าวคือ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังมีสาระต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติ มุ่งหมายที่จะกล่าวถึง 3 ประการย่อย ดังนี้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ควรต้องมีการกำหนดเป็นแนวนโยบายในการพัฒนาส่งเสริมผู้บริหารศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ เพื่อตอบสนองอุดมการณ์ของการปฏิรูปการศึกษาซึ่งระบุดังกล่าวเปลี่ยนแปลงสำคัญๆหลายเรื่อง และหลักสูตรที่เป็นผลผลิตจากการวิจัยเรื่องนี้สามารถที่จะกระตุ้นศักยภาพภายในของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง ตามหลักฐานที่ปรากฏอย่างชัดเจนในผลการวิจัยเรื่องนี้ซึ่งการกระตุ้นศักยภาพภายในนี้สามารถส่งผลได้ค่อนข้างรวดเร็วและยาวนานแก่ผู้ที่ได้รับการอบรม

2) เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเสนอ และบังเกิดผลในทางปฏิบัติจึงควรมีนโยบายส่งเสริมให้มีการจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาจากทุกเขตพื้นที่การศึกษารวม 175 เขต เพื่อให้บังเกิดผลได้อย่างทั่วถึง โดยการคัดเลือกผู้แทนจากทุกเขตดังกล่าว จึงจะทำให้สามารถขยายผลต่อไปได้อย่างรวดเร็วทั่วประเทศในระยะเวลาอันสั้น และครอบคลุมบริเวณภายในของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำตัวหลักสูตรไปใช้

1) เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในขณะนี้ มีความแตกต่างกันในเรื่องของวัย การดำเนินกิจกรรมฝึกอบรมภาคกลางคืนอาจต้องมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับวัย เช่นถ้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้สูงวัย (อายุ 50 ปีขึ้นไป) ควรจัดเป็นกิจกรรมประเภทผ่อนคลายความเครียดอันเนื่องมาจากการฝึกอบรมเนื้อหาความรู้ในภาคกลางวัน หรืออาจจะจัดเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงสนทนาความรู้เป็นกลุ่มย่อยหรืออาจดกกิจกรรมภาคกลางคืนตามที่พิจารณาเห็นสมควรเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสพักผ่อนได้อย่างเต็มที่

2) ถ้ามีเวลาและงบประมาณมากพอ อาจขยายประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงทางด้านบริหารจัดการหรือในองค์กรภายนอกอื่นๆ ที่เป็นของรัฐหรือเอกชนที่สะท้อนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เรียนในหลักสูตรนี้

#### 1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1) การพิจารณาคัดเลือกกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจะเป็นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่สมัครใจเข้ามาเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผู้ที่สนใจใฝ่รู้ที่แท้จริง ซึ่งจะสามารถนำไปขยายผลได้อย่างเต็มใจและช่วยประชาสัมพันธ์ได้อย่างดี เพื่อจักได้ช่วยขยายแนวคิดชักนำให้ผู้บริหาร

สถานศึกษาอื่น ๆ ในบริเวณใกล้เคียงโรงเรียนของตนเกิดความสนใจที่จะเข้ารับการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจริงต่อไป

2) วิทยาการที่จะต้องทำหน้าที่ให้การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ควรจะได้รับการฝึกฝน โดยเฉพาะเพื่อการนำหลักสูตรไปใช้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย จึงควรมีการจัดหลักสูตรสำหรับวิทยากรกลุ่มนี้โดยเฉพาะเพื่อช่วยเสริมสร้างให้เกิดความมั่นใจที่จะต้องให้การฝึกอบรม และจะเป็นการขยายความสามารถในการฝึกอบรมให้มีวิทยากรเพิ่มจำนวนมากขึ้นได้อย่างเพียงพอกับความต้องการในการปฏิรูปการศึกษา

3) ควรมีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรมผ่านไปแล้วระยะหนึ่ง เช่น 1-3 เดือน 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อมิให้การฝึกอบรมนั้นสูญเปล่าและยังได้ทราบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อีกด้วย ทั้งนี้เนื่องจากการติดตามผลหลังการฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นได้อย่างดีที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ตระหนักถึงการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาหรือขยายผล นอกจากนี้การติดตามผลหลังการฝึกอบรมยังจะช่วยส่งผลในทางจิตวิทยาที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการเสริมแรง (Reinforcement) ที่ดี และบังเกิดแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ไปแล้วต่อไปอย่างต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการพัฒนาหลักสูตรอื่นๆ โดยอยู่บนฐานของการวิจัย เช่นเดียวกับหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษานี้ ได้แก่ หลักสูตรสำหรับผู้บริหารในระดับอื่นๆ หลักสูตรสำหรับผู้บริหารในพื้นที่ขาดแคลน เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนางานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ควรมีการวิจัยที่มีการหาความต้องการความจำเป็น (Needs Assessment) จากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจง เพื่อจะได้ความต้องการจำเป็นจากผู้ปฏิบัติจริงในประเด็นที่เป็นปัญหาที่ต้องการได้รับการแก้ไขเพื่อให้ได้หลักสูตรที่สนองความต้องการอย่างแท้จริง



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545) . แนวคิดในการปฏิบัติงานเชิงรุกอย่างมีคุณภาพเพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษา จากการประชุมปฏิบัติการผู้นำทางการศึกษา ระหว่างวันที่ 7-8 กันยายน 2545 ณ โรงแรมเมาน์เทนวิว รีสอร์ท เขาใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนฯ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ .
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *การฝึกอบรม*. เอกสารคำสอน ปว. 671 ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัสสำเนา)
- เกรียววัลย์ ลีมอภิชาติ. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สยามศิลป์.
- จันทร์เพ็ญ เชื้อพานิช และคณะ. (2536) *หลักสูตร : สารร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .
- ชนาริพ พรกุล. (2543). *แคตส์ รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिไกร. (2537). *จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร*. เชียงใหม่. ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- \_\_\_\_\_. (2540). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูศรี สุวรรณโชติ. (2544). *หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ : บริษัท ทิชซิ่งเอ็ดจังกัด.
- เชาวลิต สังคะสิน. (2545). *ปัญหาการวางแผนการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ฐิระ ประवालพฤษ์. (2538). *การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (ม.ค. – มี.ค. 2538). "กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม" *พัฒนาบริหารศาสตร์*. 35 (1) : 17-35.

- ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล. (2527). การพัฒนาหลักสูตร : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2538). เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ. กรุงเทพฯ : สวัสดิการ สำนักงาน ก.พ.
- บุญเหลือ เมธโยดม. (2545). ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเทือง สันทรัพย์. (2545). ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินตนเองเพื่อรับการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอเขาพนม จังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. ( 2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.ถ่ายเอกสาร
- ปรัชญา เวสารัชช. (ม.ป.ป.). ชุดฝึกอบรมผู้บริหาร: ประมวลสาระ. อัดสำเนา
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ และคนอื่น ๆ . (2543). รายงานการวิจัยเอกสาร เรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในระดับปริญญาตรี. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2543). รายงานการวิจัยเอกสาร เรื่อง การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในระดับบัณฑิตศึกษา. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- ภาวิณี ศรีสุขวัฒนานันท์ และคณะ. (2539). ประสิทธิภาพการใช้ครู: กรณีศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- มานพ วันชสุนทร. (2544). ความต้องการพัฒนาศักยภาพการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัช.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (ม.ป.ป.). งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมภาวะผู้นำและพัฒนาหลักสูตร. ถ่ายเอกสาร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (ม.ป.ป.). ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.  
ถ่ายเอกสาร

\_\_\_\_\_. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินญาณินพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์.

ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

\_\_\_\_\_. (2545, มกราคม-มิถุนายน). "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง". วารสารสังคมศาสตร์ และ  
มนุษยศาสตร์

วันทนา เมืองจันทร์. (2544). บทบาทและการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการวิเคราะห์

บทบาทสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง. นครปฐม : คณะวิชา

พัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2540). กระบวนทัศน์ใหม่ : การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของ

บุคคล. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2

พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาบังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์-

พัฒนาศึกษา

\_\_\_\_\_. (2543). กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาหลักสูตร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช.

วิชัย ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. (2542). การพัฒนาหลักสูตรสานต่อที่ท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : บริษัท

เซ็นเตอร์ ดิสคัฟเวอรี จำกัด.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2543). รายงานการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการเรียนรู้ : ข้อเสนอแนะ

เชิงนโยบาย. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด

ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). หลักสูตร

พัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมบัติ คชสิทธิ์. (2542). "การประเมินหลักสูตร : ธรรมชาติของการประเมิน". ใน ประมวล

บทความสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายก

รัฐมนตรี.

- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์.(2539) การประเมินผลหลักสูตรและการสอน . เอกสารอัดสำเนา  
 สุธาร์ตน์ ศรีจันทร์. (2543). การพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรม  
 สามีญศึกษาโดยใช้กระบวนการประชุมเพื่อระดมความคิด (ARC) ในการ  
 ส่งเสริมการจัดสิ่งแวดล้อมศึกษาในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (สิ่งแวดล้อม).  
 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุรศักดิ์ หนูพันธ์. (2545). ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ  
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่.  
 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต  
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- อัญชญา เวสารัชช. (2539). คู่มือการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ. สำนักงาน ก.พ.
- อัญชลี มากบุญสง. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล  
 กับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย  
 โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ วท.ม (การบริหาร  
 การพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร
- เอกชัย เอื้อเฟื้อ. (2537). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้าน  
 ความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัย  
 รามคำแหง. ปริญญาโท กศ.ด.(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร
- Avolio, Bruce J. (1999). **Full Leadership Development : Building the Vital Force in  
 Organizations.** Thousand Oaks : Sage.
- Bass, Bernard M. (1985.). **Leadership and Performance Beyond Expectations.**  
 New York :Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1990). **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research, and  
 Managerial Applications.** 3 rd ed. New York; Free Press
- \_\_\_\_\_. (1997a, February). "Does the Transactional – Transformational Leadership  
 Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" **American  
 Psychologist.** 52 (2) : 130 – 139.
- \_\_\_\_\_.(1997b, Summer). "Personal Selling and Transactional – Transformational  
 Leadership" **Journal of Personal Selling & Sales Management.** XVII (3) :  
 19 – 28.

- Bass, Bernard M. (1998, Summer). **Transformational Leadership :Industrial, Military, and Educational Impact**, New Jersey : Lawrence Erlbaum.
- \_\_\_\_\_. (1999, January). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 8 (1) : 9 – 32.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1990,May). "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", **Journal of European Industrial Training**. 14 (5) : 21 – 27.
- \_\_\_\_\_. (1993, Spring). "Transformational Leadership and Organizational Culture", **Public Administration Quarterly**. 17 (1) : 114 – 122.
- \_\_\_\_\_. (1994). **Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks : Sage.
- Bass, Bernard M. & M. Avolio, Bruce J. and Atwater Leanne. (1996,February). "The Transformation and Transactional Leadership of Men and Women" **Applied Psychology : An International Reviews**. 45(1) : 5 - 35.
- Buckley, Roger and Jim, Caple. (1995). **The Theory and Practice of Training**. 3<sup>rd</sup> ed. London: Kogen Page.
- McGuine. W.J. (1969). T The Nature of Attitudes and Attitudes Change, in G.L. Linzey and E. Aronson (eds.) **The Handbook of Social Psychology**, Vol. III : The Individual and Social Context. 2<sup>nd</sup> ed. Massachusett : Addison – Wesley Publishing Company.
- Oliva , Petre F. (1992). **Developing the Curriculum**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper Collins
- Posners, George J. (1995). **Analyzing the Curriculum**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.

**ภาคผนวก**

## ภาคผนวก ก

- โครงการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
เรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาผู้นำในมิติใหม่  
ของการปฏิรูปการศึกษา
- ตารางการฝึกอบรม
- รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- รายชื่อวิทยากร
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

## โครงการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### เรื่อง

## ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

### หลักการและเหตุผล

เนื่องจากในยุคของการปฏิรูปการศึกษา และการมี พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติที่เน้นความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขวิกฤตแห่งปัญหาทางการศึกษา อันจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในด้านอื่น ๆ และมีความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงชัดเจนเกิดขึ้นกับระบบการศึกษาของประเทศ ซึ่งนอกจากจะต้องมีการเตรียมโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา การประมวลองค์ความรู้ใหม่ การจัดทำโครงสร้างขององค์กรใหม่ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ในเรื่องต่าง ๆ ฯลฯ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมผู้นำหรือผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ย่อมมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะทำให้แนวคิดการปฏิรูปการศึกษา และ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประสบความสำเร็จและนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาในทุก ๆ ระดับ

สำหรับแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีความเป็นสากล ทัดเทียมหรือสามารถแข่งขันกันระดับนานาชาติได้ในต่างประเทศนั้น ในช่วง สองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และมีแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) มีการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ให้กับผู้ตาม มีการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เคารพและเห็นคุณค่าของผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม รวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมา นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังมีแง่มุมที่มีความเฉพาะซึ่งทำให้การวิจัยและการพัฒนาในแนวนี้นี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีอื่น ๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมาก ปรากฏว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทาง



การบริหาร ทั้งในวงการการศึกษา รัฐบาล ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม และหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้ ได้มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (Yukl and Fleet, 1992 : 174 ; Bass, 1999 : 9 – 10) แบบส และโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994 : 2 ; Bass, 1999 : 112) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร พัฒนาศักยภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่า เฉพาะความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง และของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) เป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้พร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวงการการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นคณะวิจัยของ มศ.: ศรีนครินทร์วิโรฒ (โดยได้รับทุนจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา) จึงได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นมา และสถาบันฯ จะนำไปใช้ฝึกอบรมให้กับผู้บริหาร โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มาพัฒนานักบริหารสถานศึกษาด้านแบบ

### วัตถุประสงค์

หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีเทคนิคในการบริหารจัดการมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการเชิงระบบ และแผนประเมินการปฏิบัติงานเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา

### คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. เป็นผู้บริหารสถานศึกษา
2. เป็นผู้ที่สมัครใจในการเข้ารับการฝึกอบรม โดยได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา
3. เป็นผู้สามารถเข้ารับการฝึกอบรมตลอดระยะเวลาดำเนินการ

จำนวนผู้เข้ารับการอบรม 40 คน

### ขอบข่ายเนื้อหาวิชา

ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass 1985) ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. ต้องเป็นคนกล้าเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่คุณเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

### เนื้อหาวิชาได้แก่

1. การสร้างภาวะผู้นำ
2. การกำหนดวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. การกำหนดเป้าหมายคุณภาพการศึกษา
4. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การจัดโครงสร้างสถานศึกษา

6. การบริหารงานบุคลากร ได้แก่
  - การพัฒนาบุคลากร
  - การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน
  - การทำงานเป็นทีม
  - ฯลฯ
7. การสร้างขวัญและแรงจูงใจ
8. การกำกับติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพการศึกษา

#### การฝึกปฏิบัติจริง

1. พัฒนาภาวะผู้นำ
2. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. การทำกรอบการประเมินตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### สถานที่ฝึกอบรม

ภายนอกสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

#### ระยะเวลาดำเนินการ

5 วันทำการ ระหว่างวันที่ 1-5 กันยายน 2546

#### งบประมาณ

ใช้งบประมาณของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. ค่าวิทยากร 3,600 บาท x 8 คน x 3 วัน	=	86,400 บาท
2. ค่าพาหนะ 2,000 บาท x 40 คน	=	80,000 บาท
3. ค่าเบี้ยเลี้ยง วันละ 180 บาท x 40 คน x 2 วัน	=	14,400 บาท
4. ค่าอาหาร กลางวัน 150 บาท x 5 มื้อ x 40 คน	=	30,000 บาท
เย็น 180 บาท x 4 มื้อ x 40 คน	=	28,800 บาท
5. ค่าเครื่องคืมและอาหารว่าง มื้อละ 40 บาท x 40 คน x 10 มื้อ	=	16,000 บาท
6. ค่าเช่ารถ 8,000 บาท / วัน	=	8,000 บาท
7. ค่าห้องพัก 550 บาท/คน/คืน 550 บาท x 5 วัน x 40 คน	=	110,000 บาท
รวม	=	373,600 บาท

หมายเหตุ ขอตัวเฉลี่ยจ่ายทุกรายการ

### เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

ใช้เทคนิคการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

1. การศึกษาเอกสารประกอบการบรรยาย
2. การบรรยาย
3. การอภิปราย
4. การระดมสมอง
5. การฝึกปฏิบัติจริง
6. อื่น ๆ ที่เหมาะสม

### การประเมินผลการฝึกอบรม

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเวลาฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
2. การร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมทุกกิจกรรม
3. การนำเสนอแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และงานอื่น ๆ ที่มอบหมาย

### การติดตามผล

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรม ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมไปแล้ว เป็นระยะเวลาประมาณ 3 - 6 เดือน

### วิทยากร

1. วิทยากรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
2. วิทยากรในกระทรวงศึกษาธิการ . มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ทรงคุณวุฒิอื่น ๆ ที่เหมาะสม

### ที่ปรึกษาโครงการ

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

### ผู้บริหารโครงการ

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. นางวันทนา เมืองจันทร์ | หัวหน้าผู้บริหารโครงการ |
| 2. นางจิราภรณ์ สีขาว     | ผู้บริหารโครงการ        |

ผู้รับผิดชอบโครงการ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

# ตารางการฝึกอบรม

หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา : ผู้นำในมิติใหม่  
ของการปฏิรูปการศึกษา

ระหว่างวันที่ 1-5 กันยายน 2546  
ณ โรงแรมบางกอกกอล์ฟ สपा รีสอร์ท  
จังหวัดปทุมธานี

ตารางการฝึกอบรม

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

ระหว่างวันที่ 1 – 5 กันยายน 2546

ณ โรงแรมบางกอกกอล์ฟ สปา รีสอร์ท จังหวัดปทุมธานี

วัน/เดือน/ปี	เวลา	หัวข้อวิชา/วิทยากร
วันจันทร์ที่ 1 กันยายน 2546	08.30 – 09.00 น. 09.00 – 09.30 น. 09.30 – 09.45 น. 09.45 – 11.00 น. 11.00 – 12.00 น. 13.00 – 17.00 น. 19.00 – 20.30 น.	ลงทะเบียน พิธีเปิด ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา พักรับประทานอาหาร ปฐมนิเทศ การบรรยาย เรื่อง “ผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา” วิทยากร : ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์การเป็นผู้นำตัวอย่าง บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิทยากร : ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ กิจกรรมสันทนากการ วิทยากร : อาจารย์สมควร โพธิ์ทอง
วันอังคารที่ 2 กันยายน 2546	08.30 – 12.00 น. 13.00 – 17.00 น. 19.00 – 20.30 น.	การพัฒนาคุณธรรม วิทยากร : นายทองสุข มั่นตาทร การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ วิทยากร : อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน และคณะ การพิจารณาไตร่ตรอง วิทยากร : อาจารย์นริศ มณีขาว
วันพุธที่ 3 กันยายน 2546	08.30 – 12.00 น. 13.00 – 17.00 น. 19.00 – 20.30 น.	การสร้างแรงบันดาลใจ วิทยากร : ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ การกระตุ้นทางปัญญา วิทยากร : อาจารย์ปริญญา พิษณุวิจิตร จิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม วิทยากร : ดร.พรรณี บุญประกอบ และอาจารย์ทัศนาก ทองภักดี

วัน / เดือน / ปี	เวลา	หัวข้อวิชา / วิทยากร
วันพฤหัสบดีที่ 4 กันยายน 2546	08.30 – 10.30 น.	การเชื้ออำนาจแก่ผู้ร่วมงาน วิทยากร : ดร.พรณี บุญประกอบ
	10.30 – 12.00 น.	การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคลและการสื่อสาร เพื่อความเข้าใจอันดี วิทยากร : อ.สุรพงษ์ พงนายอน ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล
	13.00 - 16.00 น.	การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ วิทยากร : อ.สุรพงษ์ พงนายอน ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล
	19.00 – 21.00 น.	กิจกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
วันศุกร์ที่ 5 กันยายน 2546	08.30 – 10.30 น.	ประสบการณ์จากผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ วิทยากร : นายนคร ตั้งคะภิกพ ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศจังหวัดเพชรบุรี
	10.45 – 12.00 น.	การสร้างเครือข่าย วิทยากร : รศ.ดร.ดุขฎิ โยเหลา ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล นายนคร ตั้งคะภิกพ
	13.00 – 16.30 น. 16.30 น.	ประเมินผล และข้อเสนอแนะ พิธีปิด

หมายเหตุ เวลา 10.15 – 10.30 น. พักรับประทานอาหารว่าง เครื่องดื่ม  
เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน  
เวลา 14.30 – 14.45 น. พักรับประทานอาหารว่าง เครื่องดื่ม  
เวลา 18.00 – 19.00 น. รับประทานอาหารเย็น

# รายชื่อผู้เข้ารับการอบรม



รายชื่อผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
หลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาสุคความเป็นเลิศ : ผู้นำในมิติใหม่  
ของการปฏิรูปการศึกษาระหว่างวันที่ 1 - 5 กันยายน 2546  
ณ โรงแรมบางกอกกอล์ฟ สปา รีสอร์ท อ. เมือง จ.ปทุมธานี

ที่	ชื่อ นามสกุล	โรงเรียน	ที่อยู่	โทรศัพท์
1	นายหิรัญ สาทสินธุ์	ร.ร.บ้านช้าง	อ.อุทัย จ.อยุธยา 13210	09-9214064
2	นายเดชา ชำนาญกิจ	ร.ร.อนุบาลจันทบุรี	อ.เมือง จ.จันทบุรี	01-8649194 039-311119
3	นายสมัคร วนาสน	ร.ร.โนนกลางวิทยาคม	อ.พิบูลมังสาหาร จ.อุบลราชธานี 34110	01-9775097
4	นายบัญญัติ สุขดี	ร.ร.นาจะหลวย	อ.นาจะหลวย จ.อุบลราชธานี 34000	045-379122 045-242761
5	นายสุรพล มีหนองหว้า	ร.ร.หนองบัววิทยานุกูล	อ.น้ำแก จ.นครพนม 48130	01-1176749 042-571459
6	นายวัฒนะ วดีศิริศักดิ์	ร.ร.นาเดื่อวิทยาคม	อ.ศรีสงคราม จ.นครพนม	042-551019
7	นายผดุงเดช จันทรากุลนนท์	ร.ร.เลยอนุกุลวิทยา	อ.เมือง จ.เลย	01-8727932
8	นายธวัชชัย ศรีภูมิสวัสดิ์	ร.ร.ศรีสงครามวิทยา	อ.วังสมบูรณ์ จ.เลย	042-841409- 10
9	นายบัญญัติ สมชอบ	ร.ร.หนองแวงวิทยาคม	อ.ศีขรภูมิ จ.สุรินทร์ 32110	06-2572769 044-712036
10	นายสุนทร พลศรี	ร.ร.ขนาดมอญวิทยา	อ.สังขละ จ.สุรินทร์ 32150	09-8446118
11	นายคอมจันทร์ นาเมืองรักษ์	ร.ร.บึงโขงหลงวิทยาคม	อ.บึงโขงหลง จ. หนองคาย	01-2615977
12	นายเรืองยศ ไชยศึก	ร.ร.ภูทองพิทยาคม	อ.เขียงยืน จ. มหาสารคาม 44160	01-3912328 043-761667
13	นายบุญเรือง พรหมสิทธิ์	ร.ร.บ้านแฮดศึกษา	อ.บ้านแฮด จ.ขอนแก่น 40110	07-2234260 04-3214218
14	นายพิเชษฐพงษ์ ไครดทอง	ร.ร.ทรายทองวิทยา	อ.โพธาราย จ.ร้อยเอ็ด 45130	01-0600931
15	นายจักรทิพย์ กีฬา	ร.ร.ปทุมราชวงศา	อ.ปทุมราชวงศา จ.อำนาจเจริญ	01-8799924
16	นายเรืองรัตน์ ปัญญาณี	ร.ร.อุบลรัตน์พิทยาคม	อ.อุบลรัตน์ จ.ขอนแก่น	043-446100
17	นายทรงกลด สรรพอาษา	ร.ร.ชุมพลพนมพิสัย	อ.พนมพิสัย จ.หนองคาย 443120	01-8716743 042-471749

ที่	ชื่อ นามสกุล	โรงเรียน	ที่อยู่	โทรศัพท์
18	นายวิสันต์ คุณสุทธิ	ร.ร.ศรีแก้วประชาสรรค์	อ.เล็งนกทา จ.ยโสธร 35120	01-5498374 045-781921
19	นายเลิศชาย สุขประเสริฐ	ร.ร.จอมพระประชาสรรค์	จ.จอมพระ จ.สุรินทร์	044-533095 01-7908658 044-F.581117
20	นายเกษม เกตุดี	ร.ร.หันคาพิทยาคม	อ.หันคา จ.ชัยนาท 17130	09-9626084
21	นายสิทธิศักดิ์ สีทาดิ	ร.ร.ปากชมวิทยา	อ.ปากชม จ.เลย	09-9374653
22	นายไพฑูย์ นาคเสน	ร.ร.เขกา	อ.เขกา จ.หนองคาย	042-489156
23	นายกัมพร อรรคชาติ	ร.ร.นันทกวงวิทยาคาร	อ.สุวรรณภูมิ จ.ร้อยเอ็ด 45130	01-9754240
24	นายปัญญา หาญอาสา	ร.ร.ตรีประชาพัฒนศึกษา	อ.เทพสถิต จ.ชัยภูมิ 36230	H044-855156 09-8490437 044-810243 F044-696097
25	นางธีรยา มณีราชกิจ	ร.ร.ห้วยราชพิทยาคม	อ.ห้วยราช จ.บุรีรัมย์ 31000	09-8655998
26	นายบรม เวชัสส์	ร.ร.หนองงูเหลือมพิทยาคม	อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.นครราชสีมา	01-9771313
27	นายสุวิชา ดิเรกโคก	ร.ร.เขาใหญ่พิทยาคม	อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา	09-9474068 01-7684125
28	นายทองเปลว แกงโสธรณ์	ร.ร.นาทมพิทยาคม	อ.นาทม จ.นครพนม	01-8715224
29	นายหัสสา ดอนหงสา	ร.ร.ดุงแก้ววิทยาคาร	อ.ศรีบุญเรือง จ.หนองบัวลำภู	01-8715224
30	นายอรุณ ธานี	ร.ร.วารินชำราบ	อ.วารินชำราบ จ.อุบลราชธานี	01-7255419 045-267038
31	นางสาวอรพิน จุมสีมา	ร.ร.ศรีตระกุลวิทยา	อ.ชุมขันธ์ จ.ศรีสะเกษ 34110	045-665019 01-7188757
32	ว่าที่ ร.ต.สุวิทย์ สรณารักษ์	ร.ร.วัดบวรมงคล	เขตบางพลัด กทม.	02-4334543 01-8324733
33	นายธีรศักดิ์ คงเจริญ	ร.ร.ศรีมาศพิทยาคม	อ.ศรีมาศ จ.สุโขทัย 64000	09-7036095 055-695022
34	นายสน ศรีบุญเรือง	ร.ร.เตรียมอุดมพัฒนาการ บางใหญ่	อ.เมือง จ.นนทบุรี	01-8498880

# รายชื่อวิทยากร

## รายชื่อวิทยากร

1. ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช์  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตติกรณ์ จงวิศาล  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. นายทองสุข มั่นตาพร  
ผู้อำนวยการสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 5 กระทรวงศึกษาธิการ
4. นายนคร ตังคะภิกพ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี
5. อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน  
สถาบันฝึกอบรม Lighting The Way In International Business Education And Training
6. อาจารย์ปริญญา พิษณุวิจิตร  
บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิงเซ็นเตอร์ จำกัด
7. อาจารย์นริศ มณีขาว  
ศูนย์พัฒนาศักยภาพการศึกษาและเยาวชน
8. อาจารย์สมควร โพธิ์ทอง  
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
9. นายบัณฑิต ศรีพุทธานกูร  
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
10. ดร.พรรณี บุญประกอบ  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
11. รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
12. อาจารย์ทัศนาก ทองภักดี  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

# รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายชื่อทรงคุณวุฒิ

1. พณฯ ศาสตราจารย์นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย  
องคมนตรี
2. ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช์  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อดีตประธานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา
3. ดร.อรุณ จันทรวานิช  
รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมเกียรติ ทิพย์ทัศน์  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. ดร.ปรีชา บุญคมรัตน์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยากร
6. ดร.อภิรักษ์ เวทยนุกูล  
สถาบันพัฒนาผู้บริหารทางการศึกษา
7. อาจารย์สุรพงษ์ พจนายน  
สถาบันฝึกอบรม Lighting The Way In International Business Education And Training
8. อาจารย์ปริญญา พิษณุวิจิตร  
บริษัท ซีพีเอฟ เทรนนิงเซ็นเตอร์ จำกัด
9. อาจารย์นคร ตังคะภิกข  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมอุทิศ จังหวัดเพชรบุรี
10. อาจารย์สมพงษ์ ธรรมอุปกรณ  
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
11. อาจารย์นิรมล ธรรมอุปกรณ  
อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนวัดราชาธิวาส

## ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
- แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- บันทึกจากกัลยาณมิตร
- แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร  
สถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา
- สื่อสารสัมพันธ์ครั้งที่ 1
- สื่อสารสัมพันธ์ครั้งที่ 2
- แบบแสดงโปรไฟล์ (Profile)

## แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์..... ตำแหน่ง.....  
 ผู้สัมภาษณ์..... วัน เดือน ปี.....  
 สถานที่..... เวลา.....

ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาเอกสารเรื่อง กรอบวัตถุประสงค์ของหลักสูตร (พฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา) แนวทางในการจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรม ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด พร้อมทั้งได้โปรดกรุณาให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแก่คณะผู้วิจัยด้วย

### 1. ในภาพรวม

1.1 กรอบของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ระบุไว้ มีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในยุคการปฏิรูปการศึกษาที่ต้องพัฒนาหรือไม่

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

1.2 มีความครอบคลุมและเพียงพอสำหรับการบริหารงานในยุคการปฏิรูปการศึกษาหรือไม่ ควรเพิ่มเติม พฤติกรรมตัวใดอีก

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

1.3 แนวทางในการจัดกิจกรรมหรือแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมดังกล่าวมีความเหมาะสมเพียงไร ควรเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมในส่วนใด.....

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



## 2. ในรายละเอียด

วัตถุประสงค์แต่ละข้อ จะมีพฤติกรรมย่อยเป็นพฤติกรรมสำคัญของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในประเด็นของความสำคัญ ความครอบคลุม และแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมแต่ละตัว

2.1 <u>การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์</u>	<u>มีความสำคัญหรือไม่</u>	<u>แนวทางการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่</u>	<u>ควรเพิ่มเติมสิ่งใด</u>
1) เป็นผู้นำตัวอย่าง	.....	.....	.....
2) มีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์	.....	.....	.....
3) มีคุณธรรม	.....	.....	.....
<u>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</u> .....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
2.2 <u>การสร้างแรงบันดาลใจ</u>	<u>มีความสำคัญหรือไม่</u>	<u>แนวทางการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่</u>	<u>ควรเพิ่มเติมสิ่งใด</u>
1) มีแรงจูงใจภายใน	.....	.....	.....
2) มีเจตคติทางบวก	.....	.....	.....
4) สร้างจิตสำนึกในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม	.....	.....	.....
<u>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</u> .....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
2.3 <u>การกระตุ้นทางปัญญา</u>	<u>มีความสำคัญหรือไม่</u>	<u>แนวทางการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่</u>	<u>ควรเพิ่มเติมสิ่งใด</u>
1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.....	.....	.....
2) มีการคิดอย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

2.4 การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	มีความสำคัญหรือไม่	แนวทางการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่	ควรเพิ่มเติมสิ่งใด
--	--------------------	----------------------------------	--------------------

1) เห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล .....

2) สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี .....

3) กระจายอำนาจโดยการ  
มอบหมายงาน .....

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

3. ระยะเวลาในการจัดฝึกอบรม มีความเหมาะสมหรือไม่

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ .....

4. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ .....

ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง

คณะผู้วิจัย

## แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึก และความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด จงพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าท่านมีความคิดและความรู้สึกในเรื่องต่างๆ เพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบทุกข้อ

มากที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นหรือมีความรู้สึกเห็นด้วยเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆในระดับน้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้าคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น					
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณนำที่มีจริยธรรมเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ					
3. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานให้ผู้ร่วมงานภูมิใจในตัวผู้นำจะช่วยให้ทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น					
4. ข้าพเจ้าคิดว่าความสำเร็จในการทำงานส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้นำมีความมั่นใจว่าจะเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้					
5. ข้าพเจ้าเห็นว่าการทำให้ผู้ร่วมงานยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ยุ่ยาก					
6. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำคือผู้ที่ประพฤติตนเพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น					
7. ข้าพเจ้าคิดว่าให้ความสำคัญเรื่องค่านิยมที่ดีในการทำงานของผู้นำเป็นสิ่งไร้ประโยชน์					
8. ข้าพเจ้าเห็นว่าการเห็นคุณค่าในตัวเองของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น					
9. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์					
10. ข้าพเจ้าชอบที่จะเป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานไว้วางใจ					
11. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน					
12. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม					
13. ข้าพเจ้าเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะต้องให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา					
14. ข้าพเจ้าเห็นว่าการพูดให้ทุกคนเชื่อมั่นในเป้าหมายจะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยดี					
15. ข้าพเจ้าคิดว่าความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป็นสิ่งที่คุณควรถือปฏิบัติ					
16. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจจากภายใน					
17. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำจะต้องจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเองเพื่อกลุ่ม					

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. ข้าพเจ้าคิดว่าคนที่ผู้นำตั้งมาตรฐานในการทำงานเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก					
19. ข้าพเจ้าเห็นว่าความเชื่อมั่นของผู้ร่วมงานว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งที่ไร้สาระ					
20. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานจะทำให้งานของกลุ่มประสบความสำเร็จ					
21. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจผู้ร่วมงาน					
22. ข้าพเจ้าเห็นว่าการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญเป็นสิ่งที่ควรเสริมสร้าง					
23. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่อุทิศตนเองให้กับการทำงาน					
24. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความทุ่มเทในการทำงาน					
25. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน					
25. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้ร่วมงานทุกคนจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
27. ข้าพเจ้าเห็นว่าความคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้การแก้ปัญหาทำได้ง่ายขึ้น					
28. ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การหาทางออกในการแก้ปัญหา ร่วมกัน เป็นการเสียเวลา					
29. ข้าพเจ้าคิดว่า การแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ เป็นทางหนึ่งในการพัฒนา กลุ่มทำงาน					
30. ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การร่วมกันคิดสร้างสรรค์หาวิธีการทำงานใหม่ จะช่วยส่งเสริมลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกัน					
31. ข้าพเจ้าคิดว่า การระบุปัญหาโดยการชี้เหตุ และผล จะช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้ลุล่วงด้วยดี					
32. ข้าพเจ้าคิดว่า การปรับปรุงวิธีการทำงานแบบเก่า จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
33. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
34. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะฝึกคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35. ข้าพเจ้ายังไม่พร้อมที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน					
36. ข้าพเจ้าอยากที่จะส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน					
37. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ความต้องการของคนอื่น					
38. ข้าพเจ้าคิดว่า การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองจะส่งผลให้กลุ่มทำงานพัฒนาไปด้วยดี					
39. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานตามความสามารถ จะทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความสามารถที่มีอยู่ได้					
40. ข้าพเจ้าคิดว่า การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานเป็นทางหนึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนากลุ่มทำงาน					
41. ข้าพเจ้าคิดว่า การที่ผู้ร่วมงานไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้					
42. ข้าพเจ้าคิดว่า การที่ทุกคนทำงานร่วมกันได้ด้วยความราบรื่นเป็นผลมาจากการยอมรับซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล					
43. ข้าพเจ้าเห็นว่าการให้ความสนใจเป็นส่วนตัวแก่ผู้ร่วมงานเป็นการเสียเวลา					
44. ข้าพเจ้าคิดว่า การติดต่อสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์					
45. ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
46. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะเป็นผู้นำที่เคารพความเป็นปัจเจกบุคคล					
47. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการมอบหมายงาน					
48. ข้าพเจ้าอยากจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					

แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อความ	ระดับความรู้สึกและความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ตัวอย่างข้อคำถาม</b>					
1. ข้าพเจ้าคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น	.....	.....	.....	.....	.....
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณที่มีจริยธรรมเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ	.....	.....	.....	.....	.....
3. ข้าพเจ้าเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะต้องให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	.....	.....	.....	.....	.....
4. ข้าพเจ้าเห็นว่าการพูดให้ทุกคนเชื่อมั่นในเป้าหมายจะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยดี	.....	.....	.....	.....	.....
5. ข้าพเจ้าคิดว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
6. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการหาทางออกในการแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นการเสียเวลา	.....	.....	.....	.....	.....
7. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ความต้องการของคนอื่น.	.....	.....	.....	.....	.....
8. ข้าพเจ้าคิดว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ไม่ให้ประโยชน์	.....	.....	.....	.....	.....

## บันทึกจากกัลยาณมิตร



### วัตถุประสงค์

กิจกรรมพิเศษส่วนนี้จัดเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมในครั้งนี้ซึ่งมุ่งหมายที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในฐานะของกัลยาณมิตรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม และการวิจัยอย่างสำคัญ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามบันทึกนี้จะมีคุณค่ายิ่งเท่ากับว่าท่านจะเป็นผู้หนึ่งที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมอันเกี่ยวเนื่องกับโครงการวิจัยฯ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบ้านเมืองในวงการของการศึกษาอีกด้วย

ดังนั้นข้อมูลกับวันที่ท่านบันทึกอันมาจากความรู้สึกนึกคิดอย่างจริงใจที่มีต่อการฝึกอบรมและหลักสูตร ฯ จึงมีความหมายอย่างยิ่งแก่คณะผู้วิจัยและคณะวิทยากร

### แนวทางการเขียนบันทึก

การบันทึกไม่มีการตั้งประเด็นเพื่อให้ท่านมีอิสระทางความคิดที่จะสะท้อนความรู้สึกได้อย่างเต็มที่ตามความเป็นจริง ซึ่งควบคุมทั้งด้านที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ตลอดจนข้อเสนอนะต่าง ๆ ที่ท่านจะเห็นสมควร

วันที่บันทึก

.....



## แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา

คำชี้แจง กรุณาแสดงความคิดเห็นโดยขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน กรุณา

ตอบทุกข้อ

5 = ดีมาก    4 = ดี    3 = ปานกลาง    2 = ควรปรับปรุง    1 = ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง

## ประเมินผลหลักสูตร

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระกับวัตถุประสงค์					
2	ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชานี้ก่อนการฝึกอบรม					
3	ความรู้ความเข้าใจของท่านเกี่ยวกับวิชานี้หลังการฝึกอบรม					
4	ประโยชน์ของเนื้อหาสาระของหลักสูตรนี้ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานของท่าน					
5	ความเหมาะสมของเวลาสำหรับหลักสูตรนี้					
6	แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม					
7	เทคนิคการฝึกอบรม					
8	ความเหมาะสมของสถานที่การฝึกอบรม					
9	ความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา					
10	ความเหมาะสมของเวลาในแต่ละหัวข้อวิชา					
11	ความเหมาะสมของวิทยากร					
12	ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม					

## ประเมินเจตคติต่อการฝึกอบรม

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมครั้งนี้ บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงใด					
2	ท่านคิดว่ามีความจำเป็นเพียงใดในการเข้ารับการอบรม					
3	ท่านคิดว่าคุ้มค่าเพียงใดในการเข้าอบรมครั้งนี้					
4	หลักสูตรนี้มีประโยชน์ต่อการทำงานของท่านเพียงใด					
5	ท่านคิดว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติจริงในงานได้เพียงใด					



หัวข้อการฝึกอบรม	ความเหมาะสมของเนื้อหา	ความเหมาะสมของเวลา ความสำคัญของหัวข้อวิชา	ความเหมาะสมของวิทยากร	ความเหมาะสมของเอกสาร-สื่อ	ประโยชน์ของเนื้อหาสาระต่อ การปฏิบัติงาน
การพิจารณาไตร่ตรอง..... ข้อเสนอแนะ.....					
การสร้างแรงบันดาลใจ..... ข้อเสนอแนะ.....					
การกระตุ้นทางปัญญา..... ข้อเสนอแนะ.....					
จิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม..... ข้อเสนอแนะ.....					
การเห็นคุณค่าความเป็นปัจเจกบุคคลและการ สื่อสารเพื่อความเข้าใจอันดี..... ข้อเสนอแนะ.....					
การใช้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน..... ข้อเสนอแนะ.....					
ประสบการณ์จากผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ..... ข้อเสนอแนะ.....					
การบูรณาการเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้..... ข้อเสนอแนะ.....					

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ขอขอบคุณในความร่วมมือ  
จากผู้วิจัย

สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1 ตุลาคม 2546

เรื่อง สื่อสารสัมพันธ์ ครั้งที่ 1

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาผู้เข้าร่วมการอบรม หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา : ผู้นำในมิติใหม่  
ของการปฏิรูปการศึกษา รุ่นที่ 1

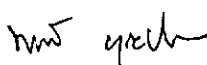
พวกเราทีมวิจัยและทีมวิทยากร ( เกือบจะเป็นทีมเดียวกัน ) รู้สึกคิดถึงผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างมาก 5 วันที่ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมากมาย ได้ความรู้ที่ดี ๆ ความศรัทธา ชื่นชมในตัวผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางการศึกษาของชาติ เกิดความหวัง เกิดพลังที่จะผลักดันให้พวกเราทำงานต่อไปอย่างเข้มแข็ง พวกเราคิดว่าผู้บริหารทุกท่านคงจะมีความรู้สึกไม่แตกต่างไปจากนี้เช่นเดียวกัน

ทีมเครือข่ายผู้บริหารที่ร่วมกันจัดตั้งขึ้นอย่างริบเร่งในวันสุดท้ายนั้น คงมีโอกาสดำเนินการพบปะพูดคุยกัน และคงได้เริ่มเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างในโรงเรียนของท่านแล้ว หากท่านผู้บริหารจะช่วยกรุณาส่งข่าวมาที่สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พวกเราก็จะยินดีเป็นอย่างยิ่งและจะช่วยให้ช่วยกระจายข่าวให้ทุกท่านได้รับทราบ และได้มีโอกาสชื่นชมกับผลงานของท่าน และเป้าหมายต่อไปก็คือการกระจายข่าวไปสู่ผู้บริหารท่านอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้เข้ามารับการอบรม

สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์กำลังจัดทำ website ของสถาบันเพิ่มเติมในหัวข้อหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งคาดว่าจะเสร็จแน่นอนในสัปดาห์หน้านี้ ขอเชิญชวนให้ทุกท่าน click เข้ามาที่ มศว ([www.swu.ac.th/](http://www.swu.ac.th/)) และ click ไปที่สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ และ click ต่อที่หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ท่านก็จะได้พบชื่อของพวกท่าน วิทยากรทุกคน ภาพของวิทยากร ภาพของกิจกรรมฝึกอบรม และท่านสามารถส่งข่าวหรือถามคำถามเข้ามาที่สถาบันหรือถามตรงไปที่วิทยากรได้เลย

สุดท้ายนี้หวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับทราบข่าวคราวจากท่าน กรุณาส่งข่าวของท่านลงในแบบฟอร์มที่แนบมานี้ และถ้าท่านใดมีความคิดที่เก๋ไก๋ ต้องการจะทำสื่อสารสัมพันธ์ที่ดูสวยงามและน่าสนใจกว่านี้ กรุณาอาสาสมัครเข้ามาได้เลยนะคะ

ด้วยความระลึกถึงอย่างยิ่ง



(ดร.พรณี นุญประกอบ)

หัวหน้าทีมวิจัย

ชื่อ.....โรงเรียน.....จังหวัด.....

1. หลังจากมีกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2546

กรุณาส่ง

ดร.พรรณณี บุญประกอบ  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 คลองเตยเหนือ วัฒนา  
กรุงเทพฯ 10110

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

เรื่อง สื่อสัมพันธ์ ครั้งที่ 2

เรียน ท่านผู้บริหารที่เคารพอย่างสูง

จากสารสัมพันธ์ฉบับที่ 1 ที่คณะผู้วิจัยได้ติดต่อไปถึงท่านผู้บริหารที่เข้ารับการอบรม ในหลักสูตร พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษานั้น ต้องขอขอบพระคุณผู้บริหารหลายท่าน ที่ได้ตอบกลับมา ได้แก่ ผอ.จักรทิพย์ กีฬา ผอ.สมัคร วนา ผอ.เลิศชาย สุขประเสริฐ ผอ.วิสันต์ คุณสุทธิ ผอ.ทรงกลด สรรพอาษา ผอ.สุวิชา ดิเรกโชค ผอ.อรพิน จุมสีมา ผอ.บรม เวชส์สิทธิ์ ผอ. สุรพล มีหนองหว้า และ ผอ. คอมฉันท นาเมืองรักษ์ คงต้องขอแสดงความยินดีและชื่นชมเป็นอย่าง มากที่ท่านผู้บริหารได้มีผลงานมากมาย หลังจากที่จบการฝึกอบรมแล้ว บางท่านได้กลับไปประคับประคองความคิด เพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนการจัด ระบบงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ได้นำความรู้ที่ได้รับการอบรมไปขยายผลให้โรงเรียนในเขตบริการได้รับทราบ บางท่านก็ได้ กลับไปทำการประเมินตนเองโดยให้ครูเป็นผู้ประเมิน บางท่านได้กลับไปประชุมอบรมบุคลากร เรื่อง " ครู ผู้บริหารสถานศึกษามิติใหม่" เป็นต้น นอกจากนี้ก็ได้มีการติดต่อกับโรงเรียนในเครือข่ายอย่างใกล้ชิด คาดว่าจะมีผลงานตามมาอีกมากมาย ส่วน ผอ.บางท่านที่ยังไม่ได้ส่งข่าวมาถึงผู้วิจัย หากมีเวลากรุณา เขียนเล่าถึงผลงานของท่านมาด้วย ทั้งนี้ผลงานของท่านทั้งหมดจะรวบรวมลงในรายงานการวิจัยฉบับ สมบูรณ์ จึงขอความกรุณาท่านให้ความอนุเคราะห์ในการส่งผลงานดังกล่าวภายในวันที่ 10 ธ.ค. 2546

ความก้าวหน้าอีกเรื่องหนึ่งของหลักสูตรนี้ก็คือ ขณะนี้บน WebSite ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ (<http://www.swu.ac.th\bsri>) หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ท่านสามารถคลิกเข้าไปเยี่ยมชมได้ จะมีเนื้อหาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพวิทยากร ภาพ กิจกรรม รายชื่อวิทยากร พร้อม E-mail address รายชื่อผู้เข้ารับการอบรมรวมทั้งที่อยู่ ท่านสามารถจะ ตั้งกระทู้ถามเข้ามาที่ webboard ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ หรือถามวิทยากรโดยตรงได้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับข่าวคราวจากท่านทางจดหมายหรือ E-mail address หรือ กระทั่งใน webboard ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. พรรณี บุญประกอบ)

หัวหน้าโครงการวิจัย



ชื่อ.....โรงเรียน.....จังหวัด.....

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา
 

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
2. กิจกรรมที่ท่านทำแล้วได้ผลดี อยากจะแลกเปลี่ยนเพื่อให้เพื่อนผู้บริหารของท่านได้ลงมือทำบ้าง มีอะไรบ้าง
 

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
3. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้ทำกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา อย่างไรบ้าง
 

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

# TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PROFILE

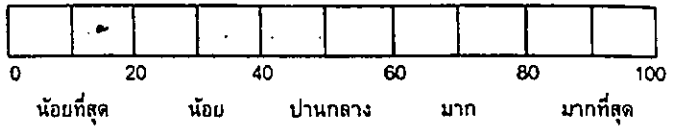
นามสกุล

เพศ **ชาย** อายุ **53** ปี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

คะแนนรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง **56.8** ปานกลาง

ML	MI	IS	IC
42.3	57.5	55	72.3

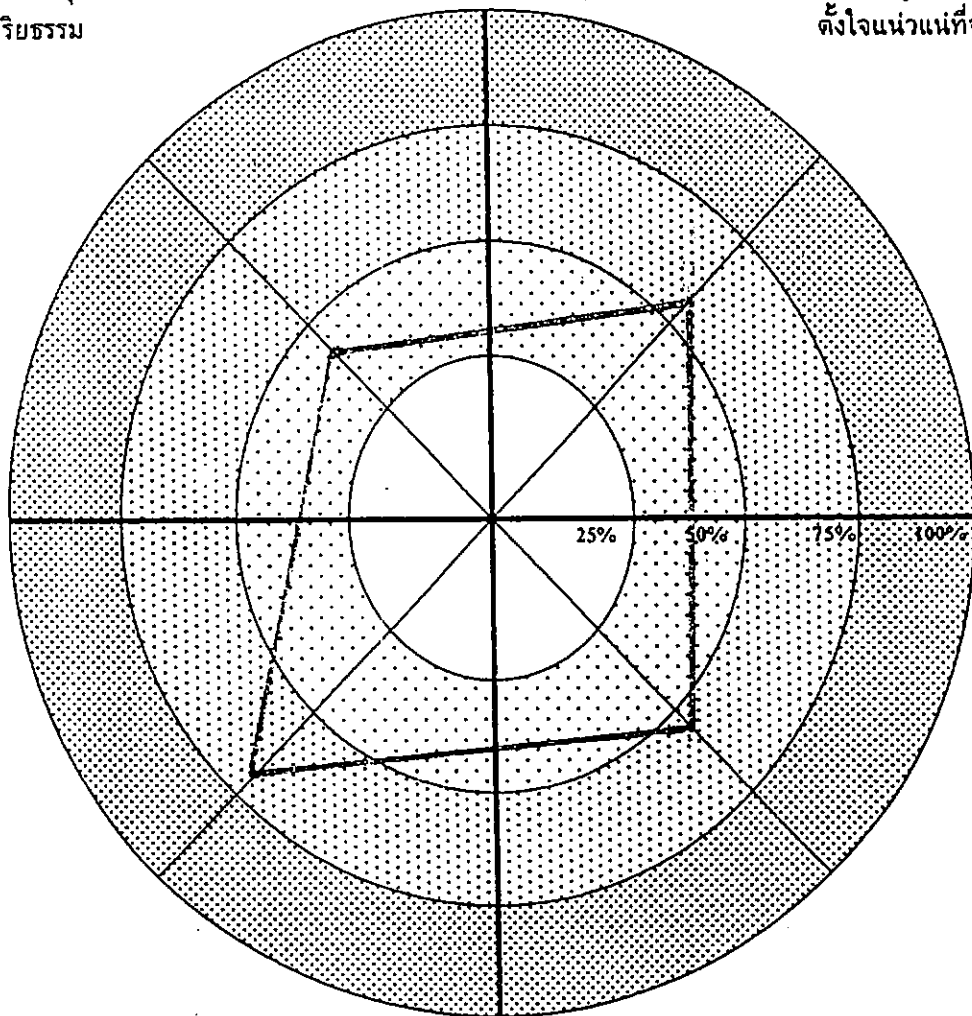


## INDIVIDUALIZED INFLUENCE

มีเป้าหมาย และมีจุดยืนที่ชัดเจน  
 ประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม  
 ทัศนคติ มีความตั้งใจ และมีความเชื่อมั่น  
 และปฏิบัติตามอุดมคติและค่านิยม  
 จริยธรรมและจรรยาบรรณ

## INSPIRATIONAL MOTIVATION

มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง  
 มีภาพในอนาคตที่ชัดเจน และมีความกระตือรือร้น  
 เชื่อมมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย และมองโลกในแง่ดี  
 ให้กำลังใจและจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ  
 ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ



# C

# IM

# IS

สื่อสารเป็นรายบุคคล  
 ต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล  
 ให้ความสำคัญ และความต้องการของบุคคล  
 รายงาน สอนและแนะนำงาน  
 ปล่อยให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
 มีการวิเคราะห์และตั้งสมมติฐาน  
 มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ  
 ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็น  
 กระตุ้นให้เห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

## INDIVIDUALIZED CONSIDERATION

## INTELLECTUAL STIMULATION

สนับสนุนโดย ศูนย์วิจัยและพัฒนา จว.สุราษฎร์ธานี

# TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PROFILE

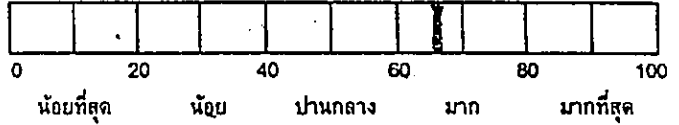
นามสกุล

เพศ **ชาย** อายุ **47** ปี

สถานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้าน

คะแนนรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (**66**) **3** จาก

ant:  
Score: **57 62.5 72.5 72.3**



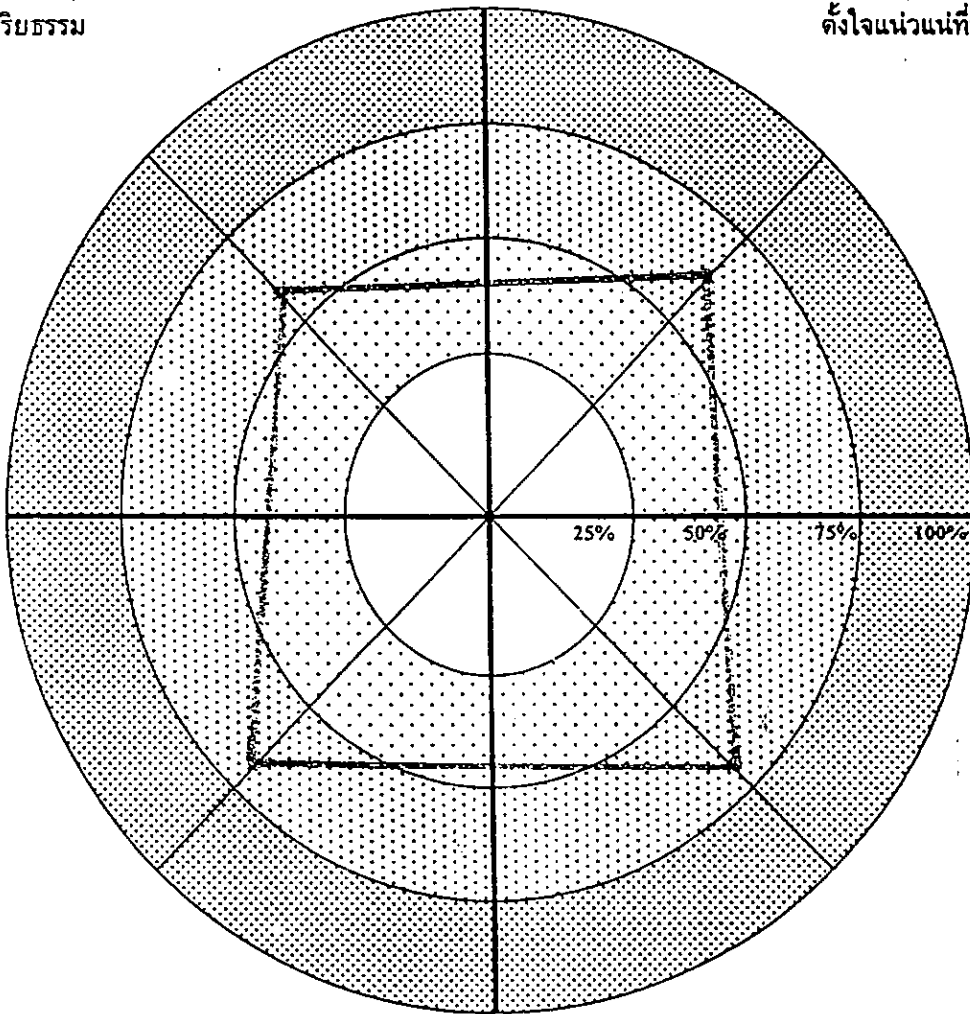
ปานกลาง 3.00 3.00 3.00

## REALIZED INFLUENCE

ผู้ติดตาม มีเป้าหมาย และมีจุดยืนที่ชัดเจน  
 ผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม  
 มรรถภาพ มีความตั้งใจ และมีความเชื่อมั่น  
 มั่นและปฏิบัติตามอุดมคติและค่านิยม  
 วัฒนธรรมและจริยธรรม

## INSPIRATIONAL MOTIVATION

มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง  
 มีภาพในอนาคตที่ชัดเจน และมีความกระตือรือร้น  
 เชื่อมมั่นว่าจะบรรลุเป้าหมาย และมองโลกในแง่ดี  
 ให้กำลังใจและจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ  
 ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ



สื่อสารเป็นรายบุคคล  
 รับผิดชอบในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล  
 ถึงความแตกต่าง และความต้องการของบุคคล  
 หมายงาน สอนและแนะนำงาน  
 รมให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
 มีการวิเคราะห์และตั้งสมมติฐาน  
 มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ  
 ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็น  
 กระตุ้นให้เห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

## INDIVIDUALIZED CONSIDERATION

## INTELLECTUAL STIMULATION

## ภาคผนวก ค

- บันทึกจากกัลยาณมิตร
- การติดตามผลครั้งที่ 1
- การติดตามผลครั้งที่ 2

**บันทึกจากกัลยาณมิตร**

## บันทึกจากกัลยาณมิตร

ข้อคิดเห็นจากผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ในมติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา ณ โรงแรมบางกอก กอล์ฟ สปรารีสอร์ท รุ่นที่ วันที่ 1 - 5 กันยายน 2546 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เป็นโครงการที่ดีมาก เพราะเป็นการฝึกให้ผู้บริหารได้มีความคิดมุ่งมั่นที่จะนำองค์กรได้ด้วย ความมั่นใจ ได้ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากวิทยากรที่มีภูมิความรู้ เตรียมการ สื่อ วิธีการ กระบวนการ ได้เป็นอย่างดี

เคยได้เรียนรู้ภาวะผู้นำมาแล้ว สื่อใหม่ ๆ ที่ได้ คงจะพยายามศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และขยายผลให้แก่เพื่อนร่วมงาน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อเสนอแนะ

1. ระยะเวลาสั้น ต้องใช้ภาคกลางคืนด้วย ซึ่งผู้บริหารจะลำบาก หากเป็นคนหนุ่ม คือ กำหนดอายุระหว่าง 35-45 ปี อาจจะดีกว่านี้

2. วิทยากร เตรียมการมาดี แต่การอธิบายเนื้อหาบางอย่างประเด็นไม่ชัดเจน ตามไม่ทัน

3. เอกสารอยากให้มีมากกว่านี้ ขยายความมากกว่านี้หรือทำเอกสารเพิ่มขึ้นภายหลังก็ได้

2. หลักสูตรนี้ เป็นหลักสูตรที่ดีมาก เนื้อหาสาระ เป็นเรื่องที่เราเองคิดว่ารู้แล้ว มีแนวคิดทฤษฎีเรียนมาแล้ว รู้แล้ว แต่พออบรมไปแล้วมันแตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิง ทำให้รู้ว่าสิ่งนี้รู้มาแล้ว ก็เป็นเรื่องหนึ่งแค่เทคโนโลยี วิธีการ และแนวคิดใหม่ ๆ ที่ให้ความรู้ แนวคิดแยกปฏิบัติดีกว่าเดิม ชัดเจนกว่าเดิมมาก ซึ่งเนื้อเรื่องก็มีแค่ 4 หัวข้อ แต่จริง ๆ แล้วท่านวิทยากรได้ใช้เวลามากพอสมควร

เยี่ยมในเทคนิค วิธีการ กระบวนการเรียนการสอน ซึ่งมากับเล่นปนเรียน ( ใช้กิจกรรมเข้ามาช่วย ) ทำให้เข้าใจด้วยตนเอง รู้ด้วยตนเอง ซึ่งทำให้เกิดรอยพิมพ์ใจ และสรุปได้เอง รวมทั้งวิทยากรสรุปให้ด้วย เป็นเรื่องที่ดีมาก

งบประมาณ อาหาร ที่อยู่หลับนอนเยี่ยมมาก เพียงแต่ระยะเวลาอบรมกลางคืน ควรลดเพราะร่างทั้งของวิทยากรและผู้อบรม คงต้องพักผ่อนบ้าง ( เพราะมีคนสูงอายุ ) และจะได้ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนในทางเรื่องส่วนตัว เรื่องงานในหน้าที่ด้วย

ขอเรียนด้วยความจริงใจ เยี่ยมมาก ถ้ามีอีก กรุณาแจ้งผมด้วย จะมาอีก

3. การเลือกสมาชิกเข้าอบรมน่าจะคัดเลือกผู้ที่ด้อยประสบการณ์ หรือมีความต้องการพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง เพื่อที่จะได้รับสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่ผู้จัดอบรมควรดำเนินกิจกรรมให้ครบตามแผนที่วางไว้ทุก 4 ขั้นตอน มิควรเว้นไว้ข้ามไป เพียงเพราะสมาชิกผู้เข้าอบรมเพียงไม่กี่คนเสนอ เพราะหลักสูตรนี้วิเคราะห์แล้วคือใช้กิจกรรมนำสู่การสร้างองค์ความรู้ให้กับตนเองจึงถือว่าหลักสูตรนี้ เยี่ยมมาก เป็นมิติใหม่จริง ๆ ขอขอบคุณผู้ที่เลือกเรา โชคดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้เข้าอบรมหลักสูตรนี้ ขอให้ผู้จัดทำ และวิทยากรทุกท่านประสบพร 3 ประการคือ

1. มีปัญญาเฉียบแหลม ( ไว้คิดหลักสูตร Work ให้เรา )
2. มีพละนาถนัย ที่แข็งแรง สมบูรณ์ ( เอาไว้ให้ความรู้พวกเรา )
3. มีความเพียรที่บริสุทธิ์ ( เพื่อการสร้างสรรค์สังคมไทย ให้สันติสุขเป็นนิรันดร์ )

อันเชิญมาจากบทพระราชนิพนธ์ " พระมหาชนก " ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ะ

4. หลักสูตรบริหารในมิติใหม่ นับว่าเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับ ผู้ที่มีแนวคิดเดิม ๆ คำว่าเดิม ๆ คือผู้บริหารที่ไม่คิดพัฒนาตนเอง ไม่คิดจะปรับปรุงพัฒนาบุคลากร ไม่คิดดูแลระเบียบ ไม่คิดจะช่วยเหลือเยาวชน ของประเทศชาติ จบการมาร่วมเข้ารับการอบรม จะได้แนวคิดนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ มีประโยชน์อย่างมาก วิทยากร เป็นที่ยอมรับอย่างแท้จริง

5. บรรยาภาศการอบรม เป็นไปอย่างราบรื่น หลักสูตรในส่วนของ การสร้างวิสัยทัศน์จากอุดมการณ์ นั้นเปิดกว้างและจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง ในการจัดการดำเนินการบริหารโรงเรียนได้ในอนาคต ขอให้คงไว้ และวิทยากรก็เก่งมาก แต่เกรงใจผู้อบรมมากเกินไป หวังว่าผลสรุปในวันสุดท้ายจะมีการบูรณาการทุกหัวข้อ เป็นภาพรวม เพื่อให้เกิดความเด่นชัด ในวันสุดท้าย

6. ประทับใจกับการบรรยายโดย ศ.ดร.ปรัชญา เวสารัชช ซึ่งเป็นผู้รู้จริง รู้ลึก ละเอียด ทั้งที่เป็นความรู้และเป็นประสบการณ์ และแนวทาง ส่วนท่าน ผศ.ดร.รัตติกกรณ์ จงวิศาล เหมาะสมด้วยประการทั้งปวงในวิชาชีพที่ท่านจบมา จิตวิทยาการถ่ายทอดความรู้ ทักษะต่าง ๆ ทางกาย วาจา ดวงตา และอารมณ์ไม่เบื่อเลย ให้ความสดชื่นในการรับรู้ กรณีการพัฒนาคุณธรรม สำหรับวัฒนธรรมไทยดีแต่ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือไม่ กิจกรรมต่าง ๆ ก็พอรับได้ หากจะมีวิทยากรกลุ่มกฎหมาย จะทำให้การอบรมครั้งนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

7. ข้าพเจ้าคิดว่าหลักสูตรนี้มีประโยชน์ที่สุดสำหรับบุคคลทั่วไปและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ซึ่งจากการที่ได้ฟังท่านวิทยากรมา 3 วันนี้ ในส่วนของความตั้งใจให้ความรู้นั้นดีมาก โดย

เฉพาะอย่างยิ่งเรื่องพฤติกรรมศาสตร์ ที่มีอยู่ในทุกสังคม บางครั้งเพื่อประจักษ์ว่าเป็นเรื่องง่าย ๆ ใช้วิธีการแก้ปัญหาง่าย ๆ ทั้ง 3 ก็สามารถแก้ปัญหาได้โดยง่าย หากแค่เรามองข้ามไป

ส่วนมากผู้บริหารยุคใหม่ ( ปัจจุบัน ) จะมีคุณวุฒิอยู่ในระดับปริญญาโท ได้เรียนได้รู้มากี่มาก แต่เมื่อมาเห็นหรือพบคลื่นลูกใหม่ ใช้วิทยาการ สื่อใหม่ ๆ ทำให้คิดว่า " คนเราจะยอมรับกันที่ความสามารถหรือยอมรับกันที่วุฒิ " ทำให้คิดได้อีกว่า ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร มีผู้ได้บังคับบัญชา มีนักเรียนจำนวนมาก นั้นแหละพวกเขาเหล่านั้นอาจจะมึะอะไรดี ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ขอขอบพระคุณที่มงานทุกท่าน ที่เตรียมการ เตรียมใจ หุ่มเทให้กับผู้เข้าอบรม

8. เป็นหลักสูตรที่ดีมีความเหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร ทำให้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ข้อดีอีกอย่างของหลักสูตรคือวิธีการดำเนินการให้ความรู้ของวิทยากร มีกิจกรรมให้ผู้อบรมได้ร่วมกิจกรรมได้อย่างทั่วถึง และให้เนื้อหาสาระที่มีรายละเอียดมาก

ขอเสนอแนะ ควรมีเอกสารที่มีรายละเอียดที่ให้ผู้เข้าอบรมสามารถจะนำไปทบทวนความรู้เมื่อกลับไปปฏิบัติงานที่สถาบันตนเองได้อย่างมั่นใจ

9. เห็นด้วยอย่างยิ่งที่จัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรมในครั้งนี้ หลักสูตรที่คณะวิทยากรได้กำหนด มีประโยชน์ที่ผู้บริหารจะนำไปเปลี่ยนวิธีการคิดและการทำงานของทีมงานในการเรียนได้หลายแนวทาง พวกหัวข้อของการอบรมในครั้งนี้เป็นเรื่องใหม่ที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในบางเรื่องเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การติดตามผลหลังจากการอบรมก็ทำจะเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการวัดผลของการฝึกอบรม ชมคณะวิทยากร ทุกท่านที่บรรยายล้วนมีคุณภาพ และประสบการณ์ยิ่งขอขอบคุณที่เลือกเข้ารับการอบรม

10. กิจกรรมภาคค่ำ ควรจะเป็นกิจกรรมที่คลายเครียด และเป็นการทบทวนภาคกลางวัน โดยให้สมาชิกทุกกลุ่มเป็นผู้วางแผนหากิจกรรมหรือเกมส์ บทบาทสมมติมาทำ เสนออาจให้เวลา 5-10 นาที

11. ข้าพเจ้าเห็นว่าหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรใหม่ที่ข้าพเจ้ายังไม่เคยได้รับการอบรมมาก่อนรู้สึกว่าเป็นหลักสูตรที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ที่นำเอาเรื่องทางจิตวิทยา และสังคมศาสตร์มาประสมผสานกันกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรู้จักสำรวจตนเอง รู้จักวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ ตลอดจนวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ผู้ร่วมงานอย่างชาญฉลาด นอกจากนั้นยังแฝง



ไว้ซึ่งคุณธรรมในการบริหารและเห็นคุณค่าเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ดีมาก และเหมาะสมที่สุด

12. รู้สึกภูมิใจมากที่ได้เข้ารับการอบรมในครั้งนี้ ที่จริงก็ได้อบรมมาบ้างแล้ว และได้ปฏิบัติในโรงเรียนมาแล้ว แต่จากการอบรมมา 2 วัน รู้สึกว่าได้ความรู้ ได้แนวคิด และแนวทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น

คณะผู้จัดการอบรมวางแผนได้ดีมาก สถานที่เหมาะสมสะดวกสบายและให้ความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้เข้าอบรมทุกคนดีมาก วิทยากรมีความรู้ มีประสบการณ์ นำประสบการณ์มาประกอบการเรียนรู้ของสมาชิก ทำให้ไม่เบื่อ อีกทั้งการจัดสื่ออุปกรณ์มีความพร้อมมาก จากการอบรมครั้งนี้ มีความเหมาะสมทั้งหลักสูตร สถานที่ ระยะเวลา ส่วนผู้จัดและวิทยากรมีคุณภาพมาก

13. รู้สึกว่าเป็นความโชคดีที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าอบรมเพราะได้รับความรู้ใหม่และรู้จักวิธีการจัดระบบในการบริหารงานมากขึ้น จริงอยู่ว่าพวกที่เข้าอบรมอาจจะเป็นนักปฏิบัติแต่บางอย่างเราก็ปฏิบัติโดยไร้ทิศทาง จะไร้หลักการ เหมือนลองผิดลองถูก และเสียเวลามาก แต่พอได้เข้ารับการอบรมทำให้เข้าใจ และรู้แนวทางในการบริหาร และคิดว่าคงจะบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น ในการบริหาร และคิดว่าคงจะบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์ได้มากขึ้น และคงจะทำให้เราสามารถพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี

14. เป็นหลักสูตรที่พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้กว้างขึ้น และมีความทันสมัยในสถานการณ์ปัจจุบัน น่าจะได้มีการฝึกอบรมผู้บริหารอื่น ๆ ด้วย และถ้าหากจะมีการตรวจสอบ ประเมินผล สถานศึกษาทางผู้เข้าอบรม หรืออาจจะเชิญผู้เข้าอบรมมาสัมมนา เพื่อเสนอผลของการนำไปใช้ ก็จะเป็นอย่างยิ่ง แต่มีสิ่งที่จะเสนอแนะไว้ คือเรื่องที่วิทยากรบรรยายแต่ละหัวข้อนั้น หลาย ๆ ตัวอย่างหลาย ๆ ข้อความที่เป็นสิ่งที่ดีมาก แต่ไม่มีเสนอไว้ในเอกสารประกอบการอบรม ทำให้เอกสารไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

15. เห็นด้วยกับการฝึกอบรมผู้บริหารในช่วงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระทรวงใหม่ และการปฏิรูปการศึกษาโดยเฉพาะการบริหารและการจัดการในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ เป็นแหล่งความรู้ของชุมชน ที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ บ้านเมืองปัจจุบัน เราแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ และขณะนี้กำลังแก้ปัญหาปลายเหตุ ก็ไม่รู้เมื่อไร จะเริ่มที่ต้นเหตุ

ต้นเหตุที่แท้จริงคือ การสร้างคนของชาติให้มีระเบียบวินัย มีความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนาบ้านเมือง การสร้างคนก็คือการพัฒนาการศึกษา และเป็นการศึกษาที่แท้จริง แต่ขณะนี้พ.ร.บ.ศศ 2542 กิระบุชัดเจน แต่ผู้นำทางการศึกษาระดับประเทศยังงง ๆ อยู่ ทั้งๆ ที่หลักสูตร เปิด

โอกาสให้ท้องถิ่นพัฒนาตนเองแล้ว แต่คงไม่สายเกินไป เพราะข้าพเจ้าได้เข้าอบรมโครงการนี้จะ เป็นจุดเริ่มต้นของการขยายเครือข่ายในการพัฒนาคน สร้างคน เพียงช่วยสร้างเพียง 1 - 2 โรงเรียนก็ดีกว่าปล่อยให้หายไปเหมือนเดิม

16. หัวข้อการฝึก บอกเลยว่าดีมาก ความรู้สึกแรกที่เข้าอบรม การยอมรับวิทยากร อาจจะมีความรู้สึกที่เป็นอคติบ้าง เพราะเป็นธรรมชาติของผู้อาวุโสไทย ซึ่งมักยึดติดกับวัยวุฒิ แต่เมื่อได้รับฟังการ บรรยายแล้ว ยอมรับว่าคนหนุ่มยุคนี้นั้นเป็นคนที่เก่งจริง มีความสามารถจริง จึงคิดว่าที่จริงที่เอาคน ในแวดวงธุรกิจมาให้ความรู้ โลกทัศน์จะได้กว้างขึ้น หากจะดีก็ควรจะได้ที่ตารางการอบรม ที่ไม่ควร มีกลางวัน เพราะมันหนักเกินไปสำหรับคนวัยนี้

17. เป็นหลักสูตรที่ดี มีความทันสมัย และเป็นเรื่องใหม่ ขอชื่นชม ในความคิดและความตั้งใจ อยากให้แพร่หลายและจัดให้ทั่วมากขึ้น ข้อแก้ไขคือเรื่องเวลา ที่ค่อนข้างกระชั้นชิดและตึงไป ขณะ อบรมวิทยากรกังวลกับความเป็นผู้บริหารของผู้เข้ารับการอบรมเกินไป อันที่จริงเรื่องการแสดงบทบาทของผู้เข้ารับการอบรมทุกคน ( ส่วนมากแสดงได้ดี )

หลักวิชาใหม่ ๆ เป็นสิ่งจำเป็นมาก ในการบริหารจัดการยุคปฏิรูปการศึกษา

เชื่อมั่นอย่างยิ่งว่าจะเกิดประโยชน์กับชาติบ้านเมืองแน่นอน ทุกคนตั้งใจจะพัฒนาอยู่แล้ว

18. หลักสูตรการฝึกอบรม ตรงกับความต้องการ เพื่อสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทางการศึกษา การเก็บข้อมูลเพื่อการสรุปการวิจัยต้องทำอย่างคุณภาพ การนำผลการวิจัยไปใช้หากได้ประสาน ร่วมกับกระทรวงฯ ตั้งแต่เริ่ม สรุป และนำมาใช้ ก็น่าจะเป็นผลดีต่อการปฏิรูปการศึกษา จากสภาพ ปัจจุบัน ที่ผลทางวิชาการที่มีช่องว่างกับผู้บริหาร / รัฐบาล คือโครงสร้างของสังคม บน-กลาง-ล่าง ( อาจเปรียบเทียบกับรัฐบาล-กระทรวง-บุคลากรทางการศึกษา )

19. เป็นหลักสูตรที่ดีมาก เพราะทำให้ผมที่เข้ามารับการอบรมในครั้งนี้ได้รับความรู้ หลักการในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความมั่นใจในการนำไปใช้บริหารได้เป็นอย่างดี วิทยากรเยี่ยม ไม่น่าเบื่อ เพียงแต่อยากให้วิชาการพัฒนาคุณธรรม ควรใช้วิทยากร 2 ท่าน เป็นที่เคารพนับถือ มา ให้ความรู้ 1 ½ ชม และฆราวาส 2 ท่าน 1 ½ ชม ขอขอบพระคุณมากครับ ที่ให้โอกาสผมมารับ การอบรมครั้งนี้

## 20. ข้อคิดเห็น

1. ด้านหลักสูตร เป็นหลักสูตรที่มีเนื้อหาสาระอันเป็นประโยชน์และมีคุณค่า สำหรับผู้บริหารการศึกษาอย่างยิ่ง ในภาวะของการปฏิรูป และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบัน เฉพาะเนื้อหาหลักสูตร เป็นหลักการและแนวคิดที่สอดคล้องกับภาวะปัจจุบัน

แต่หลักสูตรจะดูกระจัดกระจายเกินไป จึงทำให้เนื้อหาและตัวอย่างฝึกบางอย่างที่ควรจะได้รับ การฝึกเป็นแบบอย่าง เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดใหม่ ทำใหม่ ของผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรให้มีการลงมือฝึกกิจกรรมตามหลักสูตรมากกว่านี้

## 2. ด้านเวลา การอบรม

เวลาที่กำหนดในการอบรม หากขยายเวลาให้ยาวกว่านี้ อีกประมาณ 3-5 วัน รวมเป็นประมาณ 7-10 วัน จะเหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะแนวคิดบางอย่าง บางหลักการ จำเป็นต้องให้ตัวอย่างรูปแบบแนวคิดในการพัฒนาอย่างหลากหลาย

## 3. ด้านวิทยากร

วิทยากร เหมาะสมดีมาก แต่เนื่องจากเวลานี้น้อย จึงส่งผลให้วิทยากรต้องเร่งรัด เนื้อหาให้สอดคล้องกับเวลา

## 4. ด้านสถานที่ สื่อ นวัตกรรม

สถานที่เหมาะสม ดีแล้ว รวมทั้งสื่อ นวัตกรรม

21. เป็นหลักสูตรที่มีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้ การบริหารสถานศึกษามีติใหม่ ผู้บริหารจะต้องรอบรู้เทคนิคในการบริหารอย่างรอบด้านในการปรับองค์กร ให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา ให้สำเร็จตามเป้าประสงค์คือ เยาวชนที่ดีของโรงเรียน / บ้าน / ชุมชน / ท้องถิ่น / ประเทศชาติ

22. เป็นการเพิ่มทักษะและกิจกรรมทางการบริหารสถานศึกษา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อทำให้เกิดแนวทักษะของบุคลากรในองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม แต่ตารางการอบรมบางรายวิชาใช้เวลาการอบรมมากเกินไป การจัดกลุ่มอบรมมีความเหมาะสมพอดี กับกิจกรรม ส่วนสถานที่ในการจัดกิจกรรม มีความเหมาะสมพอดี ส่วน ช่วงเวลากลางคืน ไม่ควรจัดกิจกรรม โครงการนี้มีความเหมาะสมมากและมีความสำคัญที่สุด

23. นับเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ให้ความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษา ในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา อย่างน้อยก็ทำให้ผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรู้จักกับท่านที่เข้ารับการฝึกอบรม ได้รู้จักกัน และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และรู้จัก

กับท่านวิทยากร ยินดีที่เป็นกลุ่มทดลอง และจะพยายามทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ นำแนวความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารงานในโรงเรียนต่อไป

24. เป็นหลักสูตรที่ดี ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ วิธีการ แนวคิด กระบวนการบริหารแนวใหม่ จุดประกายให้เป็นแนวทางที่จะนำกลับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในยุคปฏิรูปราชการ ปฏิรูประบบการศึกษา

วิทยากรทุกท่านเตรียมการดีเยี่ยม แต่พวกกิจกรรมผู้เข้ารับฝึกการอบรมรับไม่ทัน ขอชมวิทยากร ควรจัดอบรมฯ รุ่นต่อ ๆ ไป หรือจัดทีมผู้ช่วยผู้บริหารบ้างจะดี

25. เป็นหลักสูตรที่ดี เหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้นำในมิติใหม่ ๆ ข้อเสนอแนะ คือ

1. ควรมีภาพรวมของหลักสูตร ให้ชัดเจนกว่านี้ ( ตามของท่านปรัชญา )
2. ควรมีการแปลข้อความจากภาษาอังกฤษ เป็นภาษาไทยไว้ก่อน เพื่อใช้ได้สถานศึกษาที่จำกัด เรื่องภาษาอังกฤษ
3. การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ตอนสรุปเป็นกระบวนการทำงานในช่วงหลัง เร็วเกินไปควรสรุปเป็นกระบวนการทำงานพัฒนาโรงเรียนฯ ๆ เป็นขั้นตอนกว่านี้ แต่ได้ภาพรวม ถือว่าเป็นหลักสูตรที่มีความปรารถนาดี เต็มเปี่ยม " ไม่มีอะไรสมบูรณ์ ยกเว้นเจตนา "

26. เป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำในมิติใหม่ ของการปฏิรูปการศึกษา แต่คิดว่าใช้เวลา กลายวันเกินไปในภาวะที่ขณะนี้ผู้บริหารมีงานรัดตัว หัวข้อที่ควรปรับให้สั้นคือวันแรก ภาคบ่ายของดร.รัตติกง น่าจะผนวกเข้ากัน.และหัวข้อที่ 2,3 น่าจะรวมกันได้ อย่างอื่นเหมาะสมแล้ว

27. การจัดการฝึกอบรมในครั้งนี้ ผู้จัดได้ให้แนวคิดและประสบการณ์ที่ดีต่อผู้เข้าอบรม จนไม่สามารถจะหาช่องทางที่จะชี้แนะได้ แต่ถ้าหากว่าท่านจะกรุณานำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการการศึกษาในระดับสูง มาให้แนวคิด โดยจัดชั่วโมงพิเศษให้บ้างก็จะดี คำว่านักการศึกษาระดับสูงนั้นอาจจะเกี่ยวกับการศึกษา เพราะจะได้สอบถามข้อเท็จจริง อาจจะมีคำถามว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้ เหตุใดจึงเข้าสู่เรื่องนี้ อย่างไร

28. การจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ เป็นแนวทางที่จะฉีกออกไปจากแนวเดิมที่สถาบันพัฒนาผู้บริหาร เป็นผู้จัด เห็นว่าจากการเคยอบรมที่ทางสถาบันพัฒนาผู้บริหารฯ จัดจะเน้นอยู่ในกรอบใน

ห้องสี่เหลี่ยม ใช้เวลา 6-8 ชั่วโมง รวมทั้งภาคกลางคืนอีก 1-2 ชั่วโมง แต่ด้วยเหตุในทางคณะวิทยากรของมหาวิทยาลัย ยังติดในกรอบเวลาของการอบรมในหลักสูตรของสถาบันอยู่ น่าจะมีมิติเวลาของการอบรมแตกต่างไปจากสถาบันฯ ยิ่งดี ที่ไม่ยึดหลักสูตรของสถาบันมาเพิ่มอีก 1 วิชา คือ การฝึกภายในตอนเช้า คือต้องตื่นแต่เช้าไปออกกำลังกาย

ในภาพรวมแล้วการอบรมนี้มีการพัฒนา และสร้างสรรค์ไปมากกว่าแนวทางเดิม ขอชมเชยและให้ใช้แนวทางของวิทยากรต่อไป

29. หลักสูตรนี้ข้าพเจ้าผู้เข้ารับการอบรม ได้รับความรู้เทคนิคใหม่ได้ข้อคิด วิธีการที่จะนำไปปรับปรุงสถานศึกษา เนื้อหาสาระเข้าใจง่าย วิทยากรแต่ละท่านมีความชำนาญ มีการเตรียมความพร้อมดี

แต่มีบางส่วน เรื่องเวลา จะมีน้อยเกินไป เวลาผู้เข้ารับการอบรมอภิปรายซักถาม ขบวนการอาจจะไม่เป็นไปตามแผนที่เตรียมไว้ ควรจะเพิ่มเติมเรื่องเวลา สถานที่บางครั้งไม่สะดวกเท่าที่ควร

30. การฝึกอบรมในครั้งนี้ ทีมงานวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความตั้งใจจริง ในการทำงาน รูปแบบการฝึกอบรมคือเป็นมิติใหม่ในเรื่องการแต่งกาย โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่งกายได้ตามสบาย เนื้อหาสาระในการอบรมจัดเวลาได้เหมาะสม ควรปรับการฝึกอบรมภาคกลางคืนให้มีความสนุกสนานขึ้น เนื้อหาวิชาการควรเอาไว้ในภาคกลางวัน

ในการอบรมหลักสูตรครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้สุ่มคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้ข้อมูลบริบทน้อยมาก แต่เมื่อทำการร่วมคัดเลือกให้เข้าอบรมแล้ว ควรได้มีแบบสอบถามที่ครอบคลุมหลักสูตรทั้งหมด ( โดยผู้ตอบแบบสอบถามไม่ทราบว่าเป็นใคร ) ส่งไปยังโรงเรียนเพื่อให้ครูได้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำมาประมวลผลผู้บริหารเพื่อจะให้เห็นพัฒนาการของการฝึกอบรม และผลการพัฒนาของโรงเรียนที่ผู้บริหารนั้นบริหารอยู่

หลักสูตรการอบรมนี้ การบรรยายของ ศาสตราจารย์ปรัชญา น่าจะเป็นการบรรยายเมื่อทุกหลักสูตรจบแล้ว เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นความต้องการเปลี่ยนแปลงน่าจะสมบูรณ์

กิจกรรมดี ออกแบบความสัมพันธ์ดี วันสุดท้ายหรือชั่วโมงสุดท้ายน่าจะเป็นการอภิปรายโดยสุ่มจากผู้เข้าอบรม พุดคุยอภิปราย สิ่งที่ดำเนินการในการบริหารโรงเรียนของเขา ปัจจุบัน ขอขอบคุณ

31. เป็นหลักสูตรที่เหมาะสมกับยุคของการเปลี่ยนแปลงมาก ทำให้ได้แนวคิด แนวปฏิบัติ ในการพัฒนาตนเอง และผู้อื่น ทั้งในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างวิสัยทัศน์ และอุดมการณ์ ทำให้ผู้บริหารได้ย้อนกลับมาดูชีวิตและอุดมการณ์ของตนเอง การจะพัฒนาผู้อื่นได้ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตัวเองก่อน

วิทยากรให้ความรู้ มีประสบการณ์ที่มีประโยชน์มาก ชื่นชมวิทยากรและสามารถทำให้  
ทุกคนเป็น อบอุ่น การฝึกอบรมครั้งนี้ทำให้ได้สิ่งที่มีคุณค่าแก่ตนเองและผู้อื่น

# การติดตามผลครั้งที่ 1

ชื่อ นายเวียงรัตน์ ปัญญาณี โรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม จังหวัด ขอนแก่น

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง
  1. ปรับกระบวนการทัศนการทำงานของครู อาจารย์ ในภาคเรียนที่ 2 ใหม่โดย
    - 1.1 การปฏิบัติงานเน้นที่ผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ
    - 1.2 ให้ครู-อาจารย์ สร้างคู่มือปฏิบัติงานส่วนบุคคลทั้งงานสอนและงานสนับสนุน โดยยึดมาตรฐานงานฝ่ายและมาตรฐานวิชาชีพครู
  2. ปรับระบบการประเมินผลงานเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานงานฝ่ายและมาตรฐานวิชาชีพครู
  3. จัดระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์
  4. ปรับแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการบริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ของกระทรวงศึกษาธิการ
  5. การติดตามประเมินผลงานความก้าวหน้าของโรงเรียนอย่างมีระบบ
2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่
  1. โรงเรียนอุบลรัตน์พิทยาคม อำเภออุบลรัตน์ จังหวัด ขอนแก่น 40250
  2. โรงเรียนบ้านแฮดศึกษา กิ่งอำเภอบ้านแฮด จังหวัด ขอนแก่น 40110
  3. โรงเรียนทุ่งทองพิทยาคม อำเภอเชียงยืน จังหวัด มหาสารคาม 44160
  4. โรงเรียนทุ่งแก้ววิทยาคาร อำเภอศรีบุญเรือง จังหวัด หนองบัวลำภู 39180
3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้างและผลเป็นอย่างไร
 

โทรศัพท์สอบถามความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ

วันที่ 3 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2546



ชื่อ นายไพฑูลย์ นาคเสน โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง
  - (1) จัดประชุมครูเพื่อสรุปผลงานและหาแนวทางให้เกิดการคิดริเริ่มจัดทำ กิจกรรม/งาน
  - (2) สร้างพันธสัญญาใจ
  - (3) ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ตามพันธสัญญาใจของบุคลากรในโรงเรียน
  
2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่าน ได้แก่
  - (1) โรงเรียนบ้านหนองแก่งทราย เป็นโรงเรียนในสังกัด สปช. (เดิม) และเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเปิดสอน ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1- ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยมี นายพิบูลย์ การเทพ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน
  - (2) โรงเรียนบ้านโคกบริการสันกำแพง เป็นโรงเรียนสังกัด สปช. (เดิม) เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 โดยมี นายทวีศักดิ์ ชมภูทัศน์ เป็น อาจารย์ใหญ่
  
3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับ โรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร
  - (1) จัดอยู่ในกลุ่ม โรงเรียนเดียวกันตามประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิรูประบบโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ
  - (2) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน
  - (3) ให้ความอนุเคราะห์ด้านวัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา เครื่องใช้สำนักงาน
  - (4) จัดให้มีโครงการช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนด้านบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรา กำลัง

ผลการดำเนินงาน อยู่ในระหว่างการดำเนินงานซึ่งคาดว่า

- (1) แนวทางการดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (2) เกิดประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการทางการศึกษา
- (3) เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร

\*\*\*\*\*

โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย

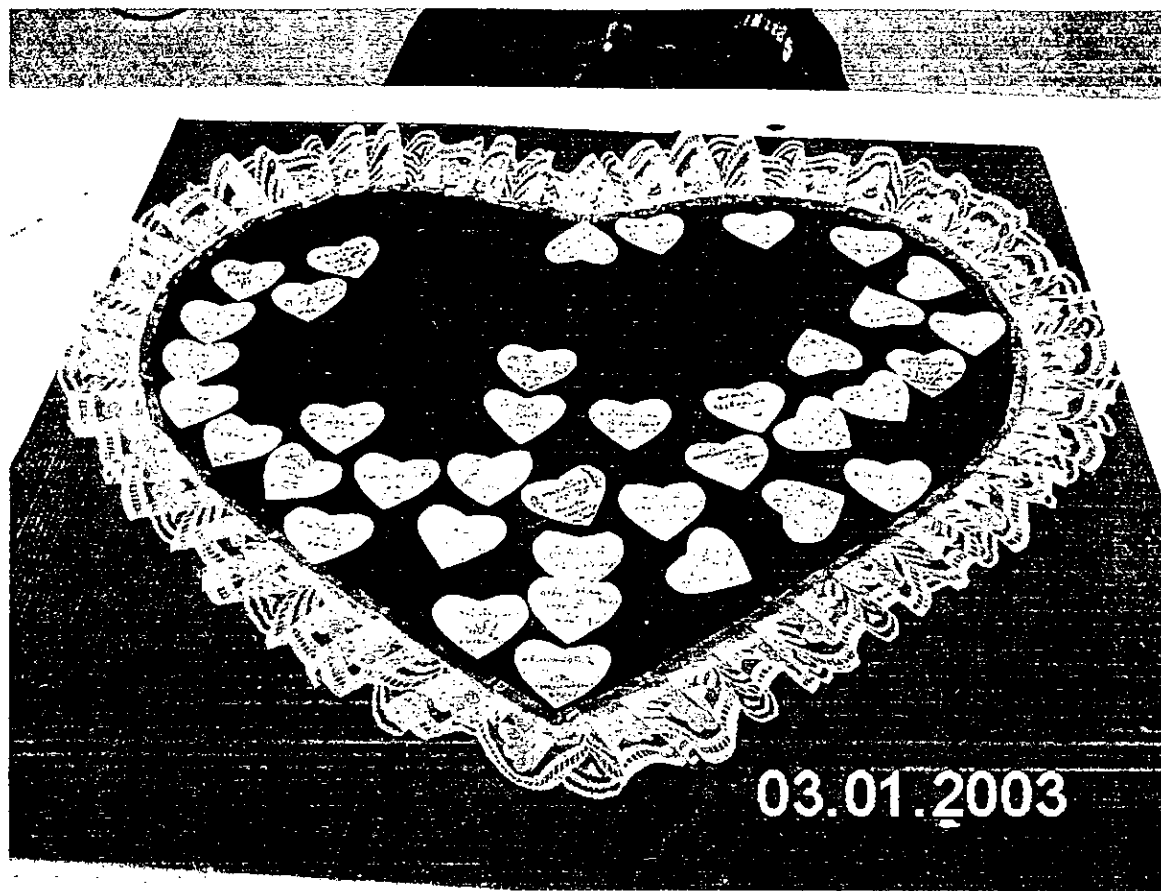
วันที่ 10 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2546

s2488183 (1688x1288x24b jpeg)



ภาวะผู้นำ.....นายไพบุลย์ นาคเสน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซกา จัดประชุมครู อาจารย์เพื่อสรุปผล  
งานและหาแนวทางในการคิดริเริ่มกิจกรรมและงานตามพันธสัญญาใจ (เมื่อวันที่ 6-8 ตุลาคม 2546)

s2468128 (1688x1288x24b jpeg)



พันธสัญญาใจ.....หลังเสร็จสิ้นการประชุมครูอาจารย์เพื่อสรุปผลงานและหาแนวทางในการคิดริเริ่มกิจกรรมและงานตามพันธสัญญาใจให้ครูเขียนคำมั่นสัญญาการปฏิบัติหน้าที่ลงในหัวใจและนำไปติดไว้ในหัวใจดวงใหญ่ “พันธสัญญาใจโรงเรียนในฝัน” (เมื่อวันที่ 6-8 ตุลาคม 2546)

ชื่อ นายคอมันท์ นาเมืองรักษ์โรงเรียน ..... บึงโขงหลงวิทยาคม ..... จังหวัด ..... นนทบุรี .....

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง
1. ชี้แจงทัศนวิภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงในที่ประชุมครู-อาจารย์ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  2. ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของโรงเรียนใหม่ทั้งระบบ
  3. เป็นแบบอย่างในการสร้างอุดมการณ์ในโรงเรียน
  4. อุดมคติ สร้างความเชื่อมั่น และสร้างแรงบันดาลใจเพื่อตัวเด็ก
  5. จูงใจในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ทุกคนใจแสดงออกรวมกัน
  6. เอาใจใส่เพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นรายบุคคล และมีการมอบหมายงานให้ทุกคนได้รับนิชอบในการปฏิบัติงาน

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่.....

1. โรงเรียนอนุบาลสาสนสิทธิ์อำนวยการ อำเภอบึงโขงหลง จังหวัดหนองคาย
2. โรงเรียนบึงโขงหลงวิทยา อำเภอบึงโขงหลง จังหวัดหนองคาย

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

1. แจงผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดทำเอกสารที่ไต่จากการอบรมเพิ่มเติม มอบให้ผู้บริหารโรงเรียน
3. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม และชี้แจงทัศนวิภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงในที่ประชุมโรงเรียนอนุบาลสาสนสิทธิ์อำนวยการ และโรงเรียนบึงโขงหลงวิทยา

วันที่ 12 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2546

ชื่อ - สกุล นายสุรพล มีหนองหว้า โรงเรียนหนองบัววิทยานุกูล อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม

---

1. หลังจากการฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง
  1. จัดประชุมเครือข่ายผู้ปกครองทุกระดับชั้น เพื่อรับทราบปัญหาของนักเรียนร่วมกับ ครู-อาจารย์ที่ปรึกษา
  2. ประชุมครู – อาจารย์วิเคราะห์สภาพปัญหาผู้เรียน และขบวนการจัดการเรียนการสอน โดยให้ครูจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม
  3. จัดทำแผนปฏิบัติการปี 2547 ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มุ่งพัฒนาและแก้ปัญหาในจุดที่ยังบกพร่องในปีที่แล้วโดยให้ครู – อาจารย์ เขียนโครงการพัฒนาในแต่ละรายวิชาและงานที่รับผิดชอบ
  4. ระดมความคิดเพื่อปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของพื้นที่ และรัฐบาล
  5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารโรงเรียนใหม่ตามระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ปี 2546
  
2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่
  1. โรงเรียนนาทมวิทยา อำเภอนาทม จังหวัดนครพนม (ผู้บริหารย้ายไปดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนบ้านแพงพิทยาคม อำเภอบ้านแพง จังหวัดนครพนม)
  2. โรงเรียนนาเดื่อพิทยาคม อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
  
3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร
  1. เนื่องจากโรงเรียนเครือข่ายอยู่ใกล้กันและอยู่คนละเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนมากใช้วิธีการโทรศัพท์และพบปะเมื่อมีการประชุมร่วมกัน

ลงวันที่ 28 เดือนตุลาคม พ.ศ.2546

ชื่อ นามนาม เรือลำนี้ โรงเรียน ทบองมูลี่เมืองพิษณุโลก จังหวัด พทท. ๒๕๕๖

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

1. ทบองมูลี่เมืองพิษณุโลก ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐
๒. ทบองมูลี่เมืองพิษณุโลก ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐
๓. ทบองมูลี่เมืองพิษณุโลก ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่

1. โรงเรียนหมื่นราช ๑. ๑๐๐๐ ๑. พทท. ๒๕๕๖
๒. โรงเรียนหนองน้ำทิพย์ ๑. ๑๐๐๐ ๑. ๑๐๐๐
๓. โรงเรียนวัดป่าสัก ๑. ๑๐๐๐ ๑. ๑๐๐๐
๔. โรงเรียนวัดป่าสัก ๑. ๑๐๐๐ ๑. ๑๐๐๐

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

- ได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐
- ได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐ ๑๕/๑๐๐๐

ชื่อ น.ศ. อรุณ จมสุมา โรงเรียน ศรีศรศึกษาลัย จังหวัด นครศรีธรรมราช

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

1. ประชุมชี้แจงคณะครูอาจารย์

2. โรงเรียนนครฯ พล: วิศกร กิ่งงาม ส.ร. ดม ตามติดใจ  
ทางัดที่ วิศกร ส.ร. ดม ตามติดใจ โรงเรียน นครศรีธรรมราช  
พ.ศ. ๒๕๖๖ โรงเรียน นครศรีธรรมราช นครศรีธรรมราช พล: วิศกร ส.ร. ดม  
ผู้จัดทำโรงเรียน

๓. โรงเรียนนครฯ พล: วิศกร กิ่งงาม ส.ร. ดม ตามติดใจ  
ที่โรงเรียนนครฯ พล: วิศกร กิ่งงาม ส.ร. ดม ตามติดใจ  
โรงเรียนนครฯ

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่... รร. นครศรีธรรมราช รร. นครศรีธรรมราช

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

โรงเรียนนครฯ พล: วิศกร กิ่งงาม ส.ร. ดม ตามติดใจ  
โรงเรียนนครฯ พล: วิศกร กิ่งงาม ส.ร. ดม ตามติดใจ

4. ขอเรียนคุณ คุณ: วิศกร กิ่งงาม ส.ร. ดม ตามติดใจ  
ที่โรงเรียนนครฯ พล: วิศกร กิ่งงาม ส.ร. ดม ตามติดใจ  
๐๒๖๐๖

ชื่อ ศิววิภา อธิราชไศล โรงเรียน เขาใหญ่พิทยาคม จังหวัด นครราชสีมา ๗

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

1. พึงศกฐานะนางานวิธิตถ
2. พึงศกฐานะนางานมหารอง
3. พึงศกฐานะนางานฮอตถ
4. พึงศกฐานะนางานบริถ
5. พึงศกฐานะนางานจัสสรรวมระมาณ

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่

1. โรงเรียนหนองผาค จังหวัดนครราชสีมา
2. โรงเรียนหนองบัว จังหวัดนครราชสีมา นครราชสีมา
3. โรงเรียนจารย์ประจักษ์โพธิ์ศรี จังหวัดนครราชสีมา
4. โรงเรียนเสนา จังหวัดนครราชสีมา นครราชสีมา

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

ขอติดตามข้อมูล กับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านต่อไป

วันที่ 30 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2546



ชื่อ-นามสกุล-รหัสนักเรียนโรงเรียน..... จังหวัด.....

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง
- (1) นำปรีชาธรรมศาสตร์โรงเรียน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างในโรงเรียน
  - ปรับระบบบริหารโรงเรียนให้ทันสมัย โดยให้ฝ่ายบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วม
  - ในปรีชาธรรม
  - (2) ทรัพย์สินทางปัญญาของโรงเรียน ส่งมอบต่อ
  - สอ.พอ., นน.กลุ่มงาน, นน.กลุ่มบริหารโรงเรียน, นน.ระดับ
  - ศึกษานิเทศก์ และร่วมกันหาแนวทางพัฒนา

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่ (1) โรงเรียนจากลวบพิทยาคม เป็นโรงเรียน
- ศึกษานิเทศก์ สอ.พอ. เดิม
  - (2) โรงเรียนบ้านนาเพียงใน เป็นโรงเรียน
  - ขยายโอกาสระดับ สอ.พอ. เดิม

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร
- สอ.พอ. นำมาปรับระบบโรงเรียนร่วมกับ ปรีชาธรรมโรงเรียนเดิม
  - ในรูปแบบทรัพย์สินทางปัญญา และเอกสาร
  - ผลยังไม่แน่

ชื่อ นาย วิสันต์ คุณศัพท์ โรงเรียน ศรีแก้วประชาสงเคราะห์ จังหวัด ชลบุรี

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

1.1. ใช้ความอดทนและความมุ่งมั่นในหน้าที่

1.2. ใช้มีทั้งความอดทนและใจดีเพื่อเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้ง  
เรื่อง การเรียน , การปรับทัศนคติของพ่อแม่ครูโรงเรียน

1.3. ไม่พบสัมพันธ์กับคุณธรรม ซึ่งถือว่า เป็น ผู้ที่พร้อมใจไว้กับโรงเรียนมากขึ้น

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่ 1. ร.ร. ๘๓ ม.ราชวิถี ๑ ค. อัมพวาโรงเรียน

2. ร.ร. ทราบทองศึกษา ค. ไร่เจ็ด

3. ร.ร. นนทบุรีศึกษา ค. ไร่เจ็ด

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

หลังจากกลับมาแล้ว ผมได้ติดต่อโรงเรียนเครือข่าย ๑๓ ค. เพื่อทำ เป็นที่  
ที่โรงเรียน ไร่เจ็ด เป็น ร.ร. พุทธมณฑล ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ และ โรงเรียนทองพูนพัฒนา  
แล้วจากนั้น ร.ร. ๘๓ ม.ราชวิถี ๑ ปีถัดมา ๒๕๔๖

วันที่ 18 เดือน ๑๑-๑. พ.ศ. ๒๕๔๖

ชื่อ นายเลิศชาย สุประเสวี โรงเรียน ออมพระประชาสรรค์ จังหวัด สุรินทร์

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

1. ปรับปรุงวิธีสอน
2. ปรับปรุงแผนกลยุทธ์โรงเรียน
3. ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
4. ประเมินกระบวนการโรงเรียน (ตามแบบที่แนบ)

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่

1. โรงเรียนชนาตมอศ อ. สุรินทร์
2. โรงเรียนหนองแวงวิทยา อ. สุรินทร์
3. โรงเรียนน้อธารพิกุล อ. บุรีรัมย์

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

1. โทรศัพท์พูดคุยกันในเรื่องที่ได้ดำเนินการตามหลักสูตรที่อบรม
2. นัดหมายส่งบทความเปรียบเทียบกับเดือน พฤศจิกายน 2546
3. ศึกษาค้นคว้าหน้าจาก Website และ E-mail

วันที่ 20 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2546

ผลการประเมินผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน  
โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์ อ.จอมพระ จ.สุรินทร์  
(ครูประเมินผู้อำนวยการโรงเรียน)

รายการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มิตินด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
1.1 มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย และจุดยืนที่ชัดเจน	4.60	0.53	มากที่สุด
1.2 เกื้อสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม	4.20	0.61	มาก
1.3 มีสมรรถภาพ มีความตั้งใจและมีความเชื่อมั่น	4.56	0.53	มากที่สุด
1.4 ชี้ดมั่นและปฏิบัติตามอุดมคติและค่านิยม	4.20	0.86	มาก
1.5 มีคุณธรรมและจริยธรรม	4.13	0.66	มาก
1.6 มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง	4.42	0.80	มาก
1.7 มีภาพในอนาคตที่ชัดเจน และมีความกระตือรือร้น	4.51	0.54	มากที่สุด
1.8 เชื่อกันว่าจะทำงานบรรลุเป้าหมายและมองโลกในแง่ดี	4.25	0.58	มาก
1.9 ให้กำลังใจและจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน	4.11	0.68	มาก
1.10 ตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ	4.45	0.60	มาก
1.11 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล โดยการวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับความถนัด และความสามารถ	4.07	0.60	มาก
1.12 ฟังและเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.55	0.99	มาก
1.13 สนใจและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาตนเอง	4.13	0.76	มาก
1.14 มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง	4.02	0.86	มาก
1.15 สอนแนะนำ และเพิ่มพลังจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.00	0.71	มาก
1.16 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพิจารณาและแสดงความคิดเห็น ในเรื่องการทำงาน	4.02	0.92	มาก
1.17 ให้ความสำคัญในการปรับปรุงวิธีการทำงาน	4.31	0.68	มาก
1.18 ระบุและวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลหลักฐานและเหตุผล	4.15	0.75	มาก
1.19 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงาน	4.24	0.74	มาก
1.20 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา	4.24	0.76	มาก

รายการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
n = 55			
<b>2. มติในด้านผู้นำทางวิชาการ</b>			
2.1 การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.47	0.53	มาก
2.2 การวางแผนพัฒนางานและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.45	0.57	มาก
2.3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน	4.33	0.66	มาก
2.4 การนิเทศภายในเชิงพัฒนา	4.20	0.61	มาก
<b>3. มติในด้านการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา</b>			
3.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	4.33	0.57	มาก
3.2 การจัดระบบสื่อสารของบุคลากรในสถานศึกษา	4.05	0.59	มาก
3.3 การจัดระบบสารสนเทศ	4.02	0.59	มาก
3.4 การจัดระบบการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน	4.16	0.56	มาก
3.5 การจัดระบบการควบคุมกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เพื่อประเมินคุณภาพผู้เรียน	4.15	0.55	มาก
3.6 การค่านินงานประกันคุณภาพการศึกษา	4.35	0.55	มาก
<b>4. มติในด้านการสร้างสรรค์พัฒนา</b>			
4.1 การสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในตัว	4.33	0.76	มาก
4.2 การส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมในสถานศึกษา	4.15	0.80	มาก
4.3 การสร้างและพัฒนาทีมงาน	4.09	0.69	มาก
4.4 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษา	4.53	0.60	มากที่สุด
4.5 การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล	4.27	0.65	มาก
4.6 ผู้บริหารให้การช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน	4.02	0.65	มาก
4.7 ส่งเสริมการบริหารแบบธรรมาภิบาล	4.02	0.73	มาก
<b>5. มติในด้านนักพูดที่มีศิลป์และผู้ฟังที่ดี</b>			
5.1 การเป็นนักพูดที่มีศิลป์	4.58	0.59	มากที่สุด
5.1.1 การพูดในการบริหารงาน	4.62	0.59	มากที่สุด
5.1.2 การพูดในที่ประชุม	4.58	0.68	มากที่สุด
5.1.3 การพูดในการบรรยายหรือที่ชุมนุมชน	4.51	0.60	มากที่สุด
5.1.4 การพูดในพิธีการต่าง ๆ	4.49	0.60	มาก
5.2 การเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจร่วมกัน	4.27	0.80	มาก
5.3 การเป็นผู้ฟังที่ดี	3.64	1.02	มาก
รวม	4.24	0.73	มาก

ชื่อ นายศศิธร วงษ์ โรงเรียน ในหลวงวิสุทธิโกศล จังหวัด อุบลราชธานี

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนของท่านอย่างไรบ้าง

- งดนมอดกรรม บุคตากร " ดก, ผู้บริหารสภานักเรียน " ใหม่ "
- จัด ๒ วัน ส่งเสริมปณิธาน: ผู้บริหารเปลี่ยนแปลง, II, IM, IS และ IC
- ฟื้นฟูแผนกลยุทธ์, แผนปฏิรูป
- พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ (๑๓๓๓)

2. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้แก่

- รร. ศรีนครินทร์
- รร. หนองน้อย
- รร. หนองบัว

3. ท่านติดต่อแลกเปลี่ยนกับโรงเรียนในเครือข่ายของท่านลักษณะใดบ้าง และผลเป็นอย่างไร

- จัดส่งมอบหมาย และเยี่ยมโรงเรียน
- จัดทำเอกสาร, งาน

*(Handwritten signature)*



## การติดตามผลครั้งที่ 2



ชื่อ ดร. อิศักดิ์ คงเจริญ โรงเรียนศิริมาศพิทยาคม จังหวัดสุโขทัย

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา
  1. แจ้างแนวคิด Leadership ทั้งองค์กรในที่ประชุม
  2. แจ้างแนวคิดและสร้างความตระหนัก เรื่อง Leader & Leadership ทั้งองค์กร
  3. วิเคราะห์ SWOT โดยมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย และใช้ Core team กำหนดวิสัยทัศน์
  4. ใช้แนว 4I's ดำเนินการในโรงเรียนอย่างได้ผลมากทั้ง IT, IM, IS และ IC
  5. ประชุมสัมมนา ปรึกษากระบวนการทัศน์ ชักนำให้ Commitment กับ วิสัยทัศน์โรงเรียน โดยใช้แนว Transformation leadership ตั้งแต่ Idealized Influence, Inspirational และ Individual Consideration และให้ทุกคนวาดวิสัยทัศน์ของตนเอง และให้แต่ละกลุ่มงานเขียน Mind Map
  6. ได้สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นทางปัญญา โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยส่งให้ศึกษาดูงานตามกรอบงานของตนเอง ทำให้โรงเรียนมีความสุขขึ้นและมียุทธศาสตร์ใหม่เกิดขึ้น
  7. ได้ดำเนินการประชุมสัมมนา เพื่อให้องค์กรเกิด Organization Alignment เพื่อให้ทุกคน Corporate และ Share Services ซึ่งกันและกันทำให้เกิด Euaryoue's Job เพื่อให้เกิด Strategic Awareness Goal Alignment และเกิด Linked Inanitives
  8. ใช้แนวทางทั้ง 4I's แจ้าง Mission Vision & Goal ให้ Partnership และ Stakeholder ทราบในคราวประชุมผู้ปกครองนักเรียนทั้งหมด จำนวน 1,000 คน
2. กิจกรรมที่ท่านทำแล้วได้ผลดี อยากจะเปลี่ยนเพื่อให้เพื่อนผู้บริหารของท่านได้ลงมือบ้าง มีอะไรบ้าง
  1. แนวคิดทั้ง 4I's เป็นแนวคิดที่ดีมาก ควรกระทำอย่างยิ่ง
  2. เรื่อง Transformation Leadership จะสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์มาก รวมทั้งการบริหารงานแบบ CEO ด้วย
  3. Individualized Consideration ทำให้การบริหารจัดการดำเนินการไปได้ดีมาก
3. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้ทำกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา อย่างไรบ้าง
  - ศึกษาดูงาน พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมทั้งผู้บริหารและครูก็ได้พบปะกันบ่อยมาก

วันที่ ๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๔๖



ชื่อ: พิธาพงษ์ โตจระดอง โรงเรียน ทศกษัตริย์ จังหวัด เชียงใหม่

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เริ่มเมื่อ 3 เดือนที่แล้ว มีบทบาทสำคัญ จนเกิดเรื่องในทางที่ดีขึ้น เช่น การเป็นหัวหน้าโครงการ เมื่อ มีการทำเรื่องในคณะ แผน CAB : Chief Area Officer ซึ่งมีความ ความโดดเด่นอย่างภาคภูมิใจในครั้งเดียว

2. กิจกรรมที่ท่านทำแล้วได้ผลดี อยากจะแลกเปลี่ยนเพื่อให้เพื่อนผู้บริหารของท่านได้ลงมือทำบ้าง มีอะไรบ้าง

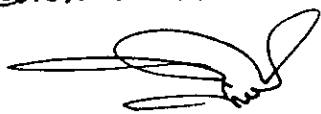
การบริหารโรงเรียน ให้เริ่มจากชมรมในชั้นเรียนก่อน แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน พี่ว่า โรงเรียนที่มีชมรมมาก ก็ให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชั้นเรียนก่อน ซึ่งทำให้ การบริหารงาน ก็ไปตลอดตาม เริ่มวิธีนี้ และหาก ถึงงาน ของโรงเรียน ก็ควรให้ชมรม ครูได้ มีอยู่ โรงเรียน 3 แห่งเรียนแล้ว

3. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้ทำกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา อย่างไรบ้าง.

ไม่ได้มีเวทีกันเพราะความห่างไกล ของรร.ใกล้เคียง ได้ทำโครงการนิเทศวิทยุ (ชม อิมพอร์ ๑๓๓๓๑) ได้ทำกิจกรรมร่วมแลกเปลี่ยนกับโรงเรียน เช่น การบริหารแบบ OKO. ให้เรียนให้บรรลุตาม

วันที่ ๑๐ เดือน ๓ พ.ศ. ๕๖

ผู้อำนวยการ



นายวิชาญ วิชาญ



ชื่อ นาย กฤษณ์ สิมขอม โรงเรียน หนองบัววิเศษ จ. ชัยภูมิ

หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการ

เปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา

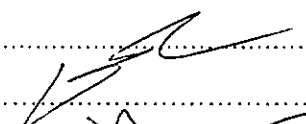
1. จัดครูศึกษาคณะ 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน บรรยาย สรรค์ จ. ชัยภูมิ 11 ต.ด 46
  2. ทำโครงการ 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน ในโรงเรียนพิทยาคม จ. อุบลราชธานี
  3. มีแผนที่จะบุกเบิกพื้นที่ 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน ตามแนวทาง 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน
  4. อบรมครูใช้เทคโนโลยี เวลา 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน power point
  5. มีแผนที่จะนำโครงการ 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน ไปทำที่โรงเรียน 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน
- กิจกรรมที่ท่านทำแล้วได้ผลดี อยากจะแลกเปลี่ยนเพื่อให้เพื่อนผู้บริหารของท่านได้ลงมือทำบ้าง

มีอะไรบ้าง

1. ดูแนวคิด 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน ไปยังโรงเรียน 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน
2. ดูจากแผนการปฏิรูปการศึกษา 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน

โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้ทำกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา อย่างไรบ้าง

โรงเรียน 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน ปี 6 ไร่ ไร่ละ 6 คน

  
 (นาย กฤษณ์ สิมขอม)  
 วันที่ 29 เดือน 11 ค.ศ. 2546



ชื่อ นายสมศักดิ์ วัฒนสิน โรงเรียน ในนทาววิทยาคม จังหวัด อุบลราชธานี

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา

- ได้จัดทำแผน ๓๖๕ ในด้านผู้จัดทำเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโรงเรียน
- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ " ๓๖๕ ผู้บริหารสถานศึกษา ๓๖๕ วัน "
- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ, ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยทวิเดระ นันทะวาน อธิการิต Sweet Analysis
- อบรมเชิงปฏิบัติการระบบเทคนิคที่เป็น ที่รู้กันในนทาววิทยาคม ( เรนอเต็โอม ชั้นศึกษา ๖ ม.๖ )

2. กิจกรรมที่ท่านทำแล้วได้ผลดี อยากจะแลกเปลี่ยนเพื่อให้เพื่อนผู้บริหารของท่านได้ลงมือทำบ้าง มีอะไรบ้าง

- อบรมความรู้ด้านเทคโนโลยี ได้รูป ๒๖: ๑๗๒๓๖๐๐
- การดำเนินงานตามเป็นปัจเจกบุคคล สามารถจัดการตนเอง, อบรมเชิงปฏิบัติการ ได้ในระดับนี้!

3. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้ทำกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา อย่างไรบ้าง.

- ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ " ปฏิรูปหลักสูตร "
- ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนศรีโพธิ์อินทร์ บุคลากรในสถานศึกษา
- ศึกษาดูงาน ณ ทัศนศึกษาโรงเรียน

-----

วันที่ ๑๕ เดือน ๓ พ.ศ. ๕๖

ชื่อ เกษมวิทย์ สุรัตน์ โรงเรียน ทจ.ระยอง จังหวัด ฉะเชิงเทรา

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา

- 1- จัดประกวดมารยาท นักเรียนและผู้ปกครอง
- 2- รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น
  - 2.1 - รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น
  - 2.2 - รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น

2. กิจกรรมที่ท่านทำแล้วได้ผลดี อยากจะแลกเปลี่ยนเพื่อให้เพื่อนผู้บริหารของท่านได้ลงมือทำบ้าง มีอะไรบ้าง

- รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น
- รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น
- รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น

3. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้ทำกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา อย่างไรบ้าง

- 1. รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น
- 2. รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น
- 3. รมว. แล้วนำ die มารวมกันจนทำให้เป็น

วันที่ ๑๗ เดือน ๗ พ.ศ. ๒๕๔๖



ชื่อ หม่อมคุณ อานันท์ โรงเรียน การนิเวศน์ จังหวัด อุบลราชธานี

1. หลังจากฝึกอบรมแล้ว ท่านได้ใช้ภาวะผู้นำของท่านในการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา

ได้ ๓ ข้อ เช่น ๑. ประชุมครูอาจารย์ เพื่อจัด ทศ แผน ๓ ปี  
สำหรับงาน ส่วนต่อ ๗. ข้อ ๑

๑. ส่งกรม การจัดสรรโรงเรียน ๑๑. บทพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑

๒. ส่งกรม การ ส่งมอบพระบรมวงศานุวงศ์ ได้ครบถ้วน

๓. ส่งกรม การ ส่งมอบพระมหากษัตริย์ ๑๑. บทพระมหากษัตริย์ ในพระมหากษัตริย์

๔. ส่งกรม การ ส่งมอบพระบรมวงศานุวงศ์ รัชกาลที่ ๑ ใน พระมหากษัตริย์

2. กิจกรรมที่ท่านทำแล้วได้ผลดี อยากจะแลกเปลี่ยนเพื่อให้เพื่อนผู้บริหารของท่านได้ลงมือทำบ้าง มีอะไรบ้าง

๑. การ ส่งมอบพระมหากษัตริย์

๒. การ ส่งมอบพระบรมวงศานุวงศ์ รัชกาลที่ ๑

๓. การ ส่งมอบพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑

๑๑. บทพระมหากษัตริย์ ในพระมหากษัตริย์

3. โรงเรียนในเครือข่ายของท่านได้ทำกิจกรรมเพื่อความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา อย่างไรบ้าง

ได้ ๑๑. บทพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑  
๑๑. บทพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑  
๑๑. บทพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑  
๑๑. บทพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑  
๑๑. บทพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑  
๑๑. บทพระมหากษัตริย์ เหนือคน รัชกาลที่ ๑

วันที่ ๒๔ เดือน พ.ค พ.ศ. ๒๕๖๖



# ภาคผนวก ง

กระดานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ( Web Board )

# Transformation Leadership

[หน้าแรก] [BSRI Home] [swu Home] [Webboard]

## ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### Menu

- Module1
- Module2
- Module3
- Module4
- Module5
- Activity
- Staff
- Expert List

การพัฒนาหลักสูตรในงานวิจัยนี้ ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเบส (Bass) เป็นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง สำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้ว่าใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกียรติประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นคงของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งงดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงการเอาใจใส่ แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เสียสละและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ตามให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน โดยผู้นำจะมีความสำคัญในด้านการเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

# Transformation Leadership

| [หน้าแรก](#) | [BSRI Home](#) | [SWU Home](#) | [Webboard](#) |

## โมดูลที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

### Menu

Module1

Module2

Module3

Module4

Module5

Activity

Staff

Expert List

- กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อการละลายพฤติกรรม
- 1.1 การเป็นผู้นำตัวอย่าง
- 1.2 บทบาทและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิด
- 1.3 การสร้างอุดมการณ์และวิสัยทัศน์
- 1.4 การพัฒนาคุณธรรม



อาจารย์สุรพงษ์ พงนายน

Email: [surapong@praxisinsight.com](mailto:surapong@praxisinsight.com)

# Transformation Leadershi

| [หน้าแรก](#) | [BSRI Home](#) | [SWU Home](#) | [Webboard](#) |

## Menu

Module1

Module2

Module3

Module4

Module5

Activity

Staff

Expert List

## โมดูลที่ 2 การสร้างแรง บันดาลใจ

2.1 - 2.2 การสร้างแรงจูงใจภายในและการ  
สร้างเจตคติทางบวก

2.3 การสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็น  
ทีม



ผศ.ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล  
E-mail : [rattigorn.c@ku.ac.th](mailto:rattigorn.c@ku.ac.th)

# Transformation Leadership

| [หน้าแรก](#) | [BSRI Home](#) | [SWU Home](#) | [Webboard](#) |

## Menu

Module1

Module2

Module3

Module4

Module5

Activity

Staff

Expert List

## โมดูลที่ 3 การกระตุ่นทาง ปัญญา

3.1 - 3.2 การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
และการคิดอย่างเป็นระบบ



อาจารย์ปริญญา พิชญวิจิตร  
E-mail: [prin@praxisinsight.com](mailto:prin@praxisinsight.com)

# Transformation Leadership

| [หน้าแรก](#) | [BSRI Home](#) | [SWU Home](#) | [Webboard](#) |

## โมดูลที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### Menu

Module1

Module2

Module3

Module4

Module5

Activity

Staff

Expert List

- 4.1 การเห็นคุณค่าของปัจเจกบุคคล
- 4.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี
- 4.3 การใช้อำนาจแก่ผู้ร่วมงาน



รศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา  
 E-mail : [dusadee@swu.ac.th](mailto:dusadee@swu.ac.th)



# Transformation Leadership

[หน้าแรก](#) | [BSRI Home](#) | [SWU Home](#) | [Webboard](#)

## โมดูลที่ 5 การบูรณาการเพื่อนำความรู้ ประยุกต์ใช้

### Menu

Module1

Module2

Module3

Module4

Module5

Activity

Staff

Expert List



ดร.พรรณี บุญประกอบ

E-mail : [pannee@swu.ac.th](mailto:pannee@swu.ac.th)



นางสาว นงนุช นงนุช



นางสาว นงนุช นงนุช



นางสาว นงนุช นงนุช



นางสาว อรุณรัตน์ อรุณรัตน์



นางสาว อรุณรัตน์ อรุณรัตน์



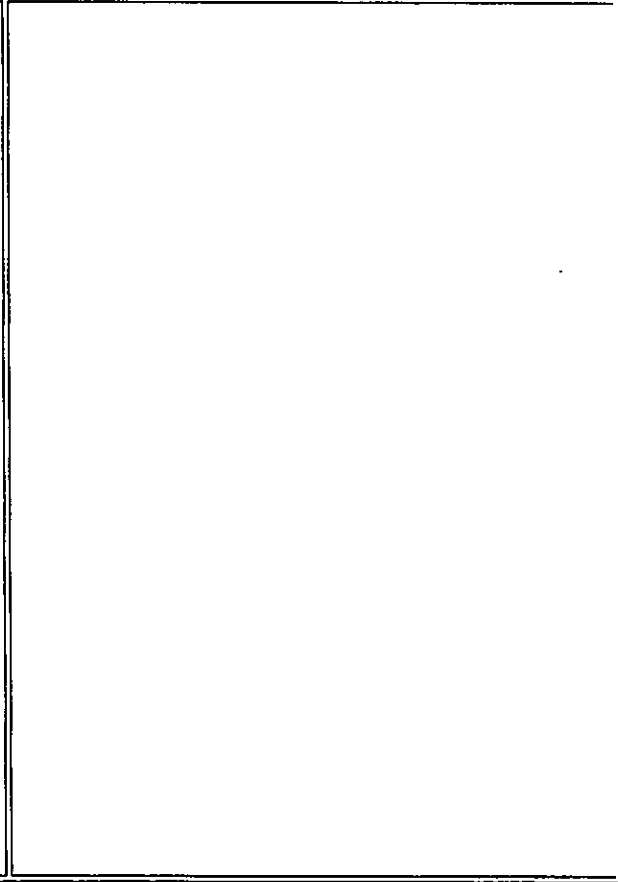
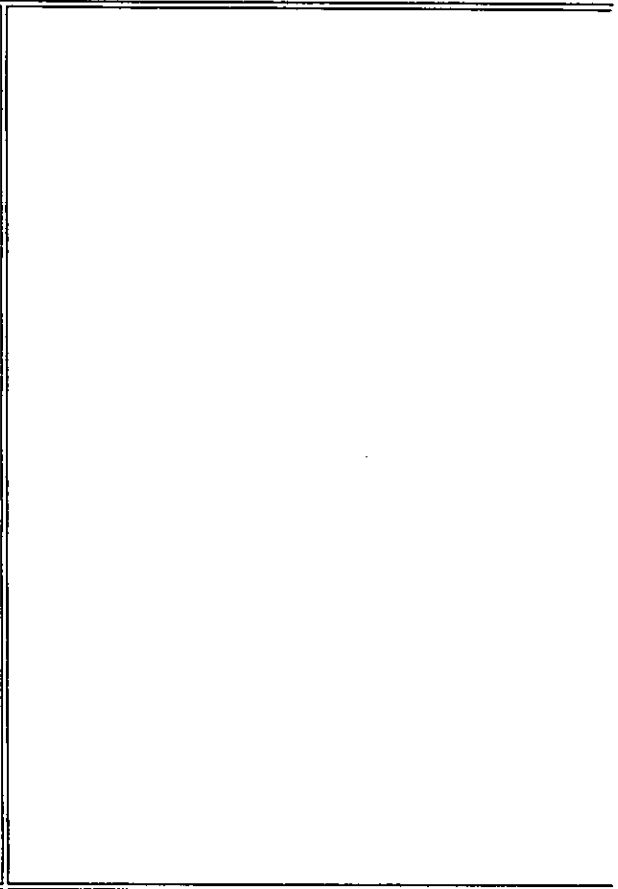
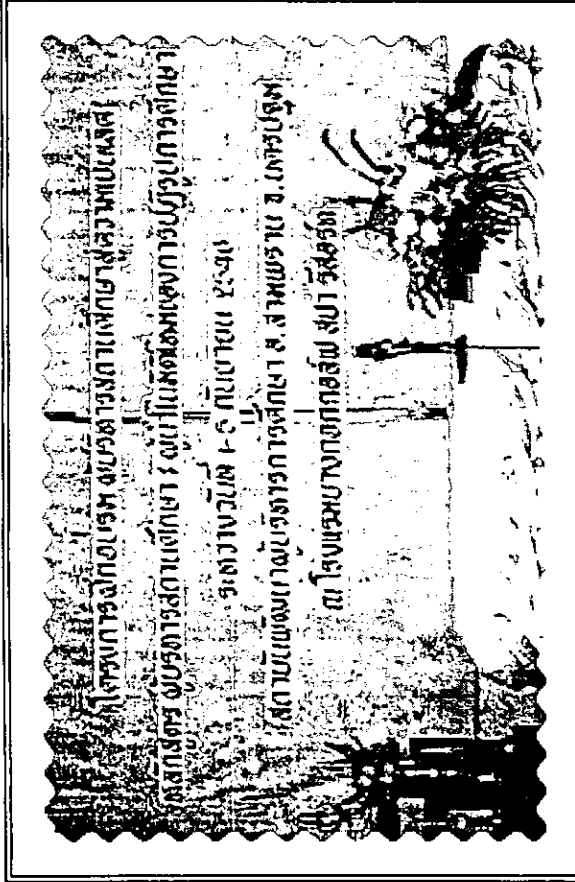
นางสาว อรุณรัตน์ อรุณรัตน์

รายชื่อผู้เข้าอบรม

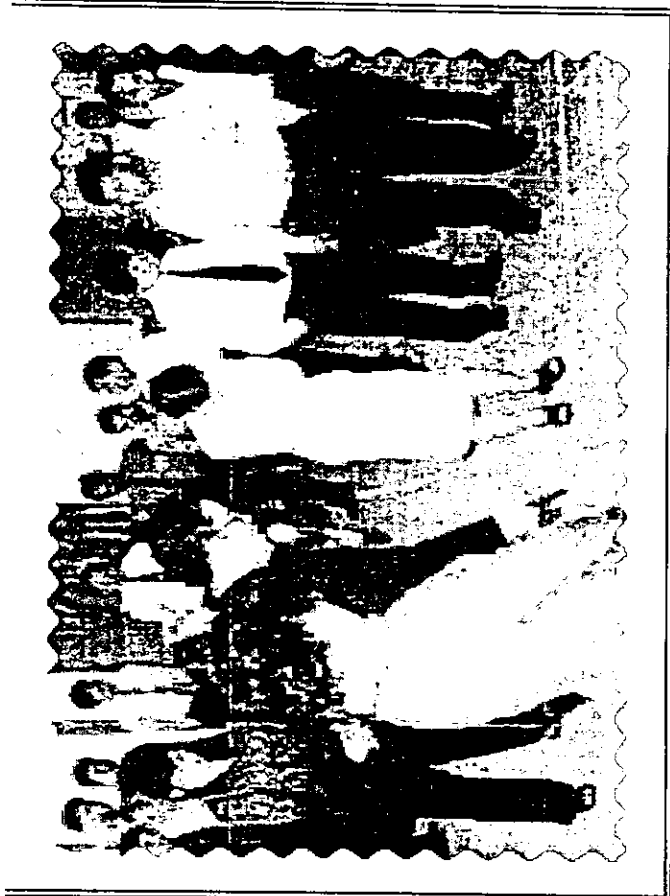
ที่	ชื่อ นามสกุล	โรงเรียน	ที่อยู่	โทรศัพท์
1	นายธีรชัย สาหัสสินธุ์	ร.ร.บ้านช้าง	อ.อุทัย จ.อุบลราชธานี 13210	09-9214064
2	นายอดชา ชำนาญกิจ	ร.ร.อนุบาลจันทบุรี	อ.เมือง จ.จันทบุรี	01-8649194 039-311119
3	นายณภัทร วัฒนาน	ร.ร. โนนสาธิตวิทยาคม	อ.พิบูลย์นิคมสาร จ.อุบลราชธานี 34110	01-8775097
4	นายณัฐชา สุชาติ	ร.ร.นาระพलय	อ.นาระพलय จ.อุบลราชธานี 34000	045-379122 045-242761
5	นายสุพหล มีหนองหวี	ร.ร.หนองปรือวิทยาคม	อ.น่าน จ.น่าน 48130	01-1176749 042-571459
6	นายณัฐยุดิ อมชอบ	ร.ร.หนองเมฆวิทยาคม	อ.ศรีนครินทร์ จ.สุรินทร์ 32110	08-2572769 044-712036
7	นายสุนทร พลศรี	ร.ร.ขนาดทองวิทยาคม	อ.ศีร์ษะ อ.สุรินทร์ 32150	09-8446118
8	นายเรืองยศ ไรศรี	ร.ร.ทุ่งทองวิทยาคม	อ.เชียงม่วน จ.มหาสารคาม	01-3912328 043-761667
9	นายบุญเรือง พนมสิทธิ์	ร.ร.บ้านเขวาสินรินทร์	อ.บ้านเขวาสินรินทร์	07-2234260 04-3214218
10	นายพิชญพงษ์ ไชยทอง	ร.ร.ท่าบองวิทยาคม	อ.โพนทราย จ.ร้อยเอ็ด 45130	01-0000931
11	นางฉัตรกัญญา พิศา	ร.ร.ป่าบองราษฎร์	อ.ป่าบองราษฎร์ จ.อำนาจเจริญ 37	01-8799924
12	นายทรงกลด สารพลาษา	ร.ร.ชุมชนโพธิ์เสด็จ	อ.โพธิ์เสด็จ จ.หนองคาย 443120	01-8716743 042-471749
13	นายวิวัฒน์ ขุนสุชาติ	ร.ร.รัตนโกสินทร์ประชาสรรค์	อ.เขมบอง จ.ยโสธร 35120	01-5498374 045-781921
14	นายณัฐชา สุประเสริฐ	ร.ร.จอมพระประชาสรรค์	อ.จอมพระ จ.สุรินทร์	044-533095 01-7908658 044 F 581117

15	นายเกษม เกตุดี	ร.ร. หันตาทิวเขากม	อ.หันตาทิวเขากม 17130	09-9626084
16	นายปริญญ์ หาญอาสา	ร.ร. ศรีประจักษ์พัฒนาศึกษา	อ.เทพสถัด จ.ชัยภูมิ 036230	044-855156 09-8490437 044-810243 TXF
17	นายศุวิษา ดิวงไกร	ร.ร. เขาใหญ่พิทยาคม	อ.ปากช่อง จ.นครราชสีมา	09-9474068 01-7684125
18	นายอรุณ ช่าง	ร.ร. วรวิเชียร	อ.วารินชำราบ จ.อุบลราชธานี	01-7255419 045-287038
19	นางสาวอรพิน อุมสิมา	ร.ร. ศรีรัตนบุรีศึกษา	อ.ขุนเฒ่า จ. ศรีสะเกษ 34110	045-665019 01-7188757
20	วิภา วัฒนศิริ วัฒนศิริ	ร.ร. รัตนวงษ์	เขตบางพลัด กทม.	02-4344543 01-8324733
21	นายธีรศักดิ์ ตงเจริญ	ร.ร. รัตนศึกษา	อ.สิรินธร จ.สุรินทร์ 64000	09-7036095 055-695022
22	นายชน ศรีบุญเรือง	ร.ร. เติร์ดอุดมพัฒนากองใหญ่	อ.เมือง จ.นนทบุรี	01-8498880
23	นายวิภา วัฒนศิริ	ร.ร. นาเดื่อวิทยาคม	อ.ศรีสงคราม จ.นครพนม	042-551019
24	นายคุณเดช จันทร์อุ่มพันธ์	ร.ร. เติร์ดอุดมพัฒนากองใหญ่	อ.เมือง จ.เลย	01-8727932
25	นายศุวิชัย ศรีภูมิลาดี	ร.ร. ศรีสงครามวิทยา	อ.วังสมบูรณ์ จ.เลย	01-8727932
26	นายอุดมรัตน์ หาเสียงรัมย์	ร.ร. ไร่ทองวิทยาคม	อ.เมืองทอง จ.หนองคาย	01-2615977
27	นายเรืองรัตน์ ปัญญาณี	ร.ร. อุดมรัตนพัฒนากม	อ.อุบลรัตน์ จ.ขอนแก่น	043-446100
28	นายธีรศักดิ์ สีชาติ	ร.ร. ปากช่องวิทยา	อ.ปากช่อง จ.เลย	09-9374653
29	นายใหญ่ นาคเสน	ร.ร. เขาก	อ.เขาก จ.หนองคาย	042-489156
30	นายอัมพร อวาทชาติ	ร.ร. หันตาทิวเขากม	อ.สุวรรณภูมิ จ.ร้อยเอ็ด	01-9754240
31	ธีรภา มณีราชกิจ	ร.ร. หันตาทิวเขากม	อ.หันตาทิวเขากม จ.บุรีรัมย์ 31000	09-8655998 044-696097
32	นายธน เวชสิทธิ์	ร.ร. เติร์ดอุดมพัฒนากม	อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.นครราชสีมา	01-9771313
33	นายทองเปลว ทรงโสธรณ์	ร.ร. นานนวิทยา	อ.น่าน จ.น่าน	01-7684125 042-5181745
34	นายพิชชา ออทองชา	ร.ร. เติร์ดอุดมพัฒนากม	อ.เมือง จ.นนทบุรี	01-8498880

B A C K











... สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ ...

189

[ตั้งกระทู้ใหม่](#)
[ส่งคำปรึกษา](#)
[ค้นหา](#)
[เข้าสู่ระบบ](#)
[? - ชักหนือ](#)

หมายเลข ▲	หัวข้อ	ผู้ตั้ง	วันตั้ง	ตอบ	ไว้
ข้อมูลกระทู้ทั้งหมด 1 หัวข้อ					
#00001	ยินดีต้อนรับ... สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์...	คีรินทร์	18 ก.ย. 03	0	43
กำลังแสดงหน้าที่ 1/1					
หน้า ... >14					

SWU WebBoard

Best View with MSIE5.0+ .Require 600x600 Resolution and Java Enable

SWU Webboard v1.1 Last Update July 2003

Copyright © 2003 Department of Information System, Computer Center

Contact SWU Web Team Tel : 0-2664-1100 Ext 5025

# ภาคผนวก จ

- ประวัตินักวิจัย

มีความเชี่ยวชาญพิเศษทางด้าน:

- 1) ระเบียบวิธีการวิจัย
- 2) การสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมศาสตร์
- 3) จิตวิทยาการศึกษา
- 4) การวิจัยในชั้นเรียน
- 5) การพัฒนา EQ
- 6) การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรม

## ประวัติส่วนตัว

1. ชื่อ นางพรรณี นามสกุล บุญประกอบ  
Mrs. Pannee Boonprakob
2. รหัสประจำตัว 40 - 60 - 0241
3. ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์, ดร.
4. ประวัติการศึกษา

ปีที่จบการศึกษา	ระดับปริญญา	อักษรย่อปริญญา	สาขาวิชา	ชื่อสถาบัน	ประเทศ
2517	ตรี	ค.บ.	กมลธมศึกษา	จุฬาลงกรณ์ฯ	ไทย
2519	โท	ค.ม.	จิตวิทยาการศึกษา และภาคแนะแนว	จุฬาลงกรณ์ฯ	ไทย
2528	เอก	กศ.ด.	การวิจัยและพัฒนา หลักสูตร	มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ	ไทย

5. สาขาวิชาที่มีความชำนาญพิเศษ ระบุสาขาวิชา  
พฤติกรรมศาสตร์, จิตวิทยา, หลักสูตร
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ  
6.1 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว

ชื่อเรื่อง	ปีที่พิมพ์	สถานภาพในการทำงานวิจัย
1. การสอนแบบใช้โค้ช ( Peer Coaching ) ในวิชาคณิตศาสตร์ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	2538	หัวหน้าโครงการ
2. การพัฒนาสื่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตพิสัยของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา (ทุนสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ )	2540	ผู้ร่วมวิจัย
3. สภาวะแวดล้อมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่สัมพันธ์กับภาวะเครียดในการเรียนของนิสิต	2542	ผู้ร่วมวิจัย
4. การวิจัยและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ( ระยะที่ 1 )	2542	ผู้ร่วมวิจัย
5. การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม ( Training Needs ) สำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาสู่แม่น้ำ ( ทุน MRC- สำนักงานเลขาธิการแม่น้ำโขง )	2543	หัวหน้าโครงการ
6. การวิเคราะห์โครงการของหน่วยราชการที่ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ( ทุน TDRI-มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย )	2543	ผู้ร่วมวิจัย
7. การวิจัยและพัฒนาเทคนิคการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ตามแนวทางการยกระดับคุณภาพพิทยาศาสตร์ศึกษา ( ทุนสถาบันเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี )	2543	ผู้ร่วมวิจัย
8. การปฏิรูปวิทยาศาสตร์ศึกษาของประเทศไทย ( ทุนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ )	2543	ผู้ร่วมวิจัย

9. รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (ทุนทบวงมหาวิทยาลัย)	2543	ผู้ร่วมวิจัย
10. รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ทุนมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)	2544	หัวหน้าโครงการ
11. ลักษณะทางจิตสังคมกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของเยาวชนไทย	2545	หัวหน้าโครงการ
12. การพัฒนาพฤติกรรมการอนุรักษ์แหล่งน้ำ : กรณีคลองแสนแสบ	2546	ผู้ร่วมโครงการ
13. การประเมินโครงการ EPTS ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน	2545	ผู้ร่วมโครงการ
14. กลยุทธ์สำหรับครอบครัวในการพัฒนาพฤติกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในเด็ก	2546	หัวหน้าโครงการ
15. ระบบการถ่ายทอดทางสังคมเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะแก่แรงงานภาคการเกษตร ศึกษากรณีจังหวัดน่าน	2546	-ผู้ร่วมโครงการ -หัวหน้าโครงการ (ย่อย)
16. การพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูปการศึกษา	2546	หัวหน้าโครงการ

## 6.2 งานวิจัยที่กำลังทำ

ชื่อเรื่อง	ปีที่พิมพ์	สถานภาพในการทำงานวิจัย
17. ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานภายหลังเกษียณอายุของข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	2547	ผู้ร่วมโครงการ

## 6.3 ผลงานที่นำเสนอในต่างประเทศ

	ปีที่ทำเสร็จ	การเผยแพร่	สถานภาพในการทำงานวิจัย
1. Peer Coaching in Mathematics Teaching for Secondary Student in Large Classes	2538	เสนอผลงานวิจัยที่ประชุมประเทศบรูไนในการประชุม Ninth Asian Workshop on Child Adolescent Development (2541)	หัวหน้าโครงการ

## 6.4 ผลงานชุดฝึกอบรม

- ชุดฝึกอบรมสำหรับวิทยากรหลักสูตรการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2544)
- การศึกษาโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดารในโครงการสวนพระองค์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เพื่อเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา

## ประวัติส่วนตัว

1. ชื่อ นางสาว รัตติกรณ์ นามสกุล จงวิศาล  
Miss Rattigorn Chongvisal
2. รหัสประจำตัว 38-60-0230
3. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.
4. ประวัติการศึกษา

ปีที่จบการศึกษา	ระดับปริญญา	อักษรย่อปริญญา	สาขาวิชา	ชื่อสถาบัน	ประเทศ
พ.ศ.2531	ปริญญาตรี	วท.บ.	จิตวิทยาอุตสาหกรรม	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ไทย
พ.ศ.2535	ปริญญาโท	วท.ม.	จิตวิทยาอุตสาหกรรม	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ไทย
พ.ศ.2544	ปริญญาเอก	วท.ด.	การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	ไทย

5. สาขาวิชาที่มีความชำนาญพิเศษ จิตวิทยาอุตสาหกรรม พฤติกรรมศาสตร์
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ  
งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว :

ชื่อเรื่อง	ปีที่พิมพ์	สถานภาพในการทำวิจัย
1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่มีต่อสำนักงานที่ดิน จ.นครนายก	2538	ผู้ร่วมวิจัย
2. การสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ	2542	ผู้ร่วมวิจัย
3. ทหสปีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ : ศาสตร์แห่งแผ่นดิน	2545	หัวหน้าโครงการ (ย่อย)

มีความเชี่ยวชาญพิเศษทางด้าน :

เป็นวิทยากรให้แก่บริษัทโรงงานอุตสาหกรรม รัฐวิสาหกิจ

และส่วนราชการหลายแห่งในหัวข้อต่าง ๆ เช่น

- การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
- จิตวิทยาการทำงาน
- มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
- ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- อีคิว (EQ) กับการทำงาน

ประวัติส่วนตัว

- 1. ชื่อ นางดุชฎี นามสกุล โยเหลา  
Mrs. Dusadee Yoelao
- 2. รหัสประจำตัว 38-60-0042
- 3. ตำแหน่งปัจจุบัน รองศาสตราจารย์
- 4. ประวัติการศึกษา

มีความเชี่ยวชาญพิเศษทางด้าน :
1) การออกแบบและการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงทดลอง
2) การสังเคราะห์ผลงานวิจัยด้านเทคนิคเมตต้า
3) เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลพหุตัวแปร
4) พฤติกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
5) พฤติกรรมการป้องกันและแก้ไขปัญหาสารเสพติด

ปีที่จบการศึกษา	ระดับปริญญา	อักษรย่อปริญญา / ชื่อเต็ม	สาขาวิชา	ชื่อสถาบัน	ประเทศ
2524	ปริญญาตรี	ค.บ. ครุศาสตร์บัณฑิต	มัธยมศึกษา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ไทย
2526	ปริญญาโท	M.S. Master of Science	Interdisciplinary Study	University of North Texas	U.S.A.
2529	ปริญญาเอก	Ph.D. Doctor of Philosophy	Educational Research	University of North Texas	U.S.A.

5. สาขาวิชาที่มีความชำนาญพิเศษ การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

6. ผลงานทางวิชาการ

6.1 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว

- ดุชฎี โยเหลา และคณะ. (2535). การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอบรมเลี้ยงดูเด็กในประเทศไทยโดยใช้การวิเคราะห์เมตต้า. รายงานการวิจัยฉบับที่ 47 ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดุชฎี โยเหลา. (2538). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างลักษณะทางพุทธศาสนา ลักษณะทางจิต และผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครูและพยาบาล. ได้รับทุนอุดหนุนงานวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ รายงานการวิจัยฉบับที่ 53 ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดุชฎี โยเหลา และประทีป จินนี. (2539) ปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมอนุรักษ์น้ำของครูประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ได้รับการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ รายงานการวิจัยฉบับที่ 59 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดุชฎี โยเหลา และคณะ. (2540). ปัจจัยบ่งชี้สาเหตุการใช้และติดสารระเหยของเด็กและเยาวชนในกรุงเทพมหานครและจังหวัดยโสธร, ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากสำนักงาน ป.ป.ส. รายงานการวิจัยฉบับที่ 63 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประทีป จินนี่, ดุษฎี โยเหลา, อุษา ศรีจินดารัตน์ (2542). การประมวลและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในประเทศไทย. รายงานการวิจัยฉบับที่ 74 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ดุษฎี โยเหลา และคณะ. (2542). การศึกษาฉันทามติเกี่ยวกับการจัดบริการสถานเลี้ยงดูเด็กในประเทศไทย. ได้รับทุนวิจัยจากสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข รายงานการวิจัยฉบับที่ 79 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ดุษฎี โยเหลา, ยุทธนา ไชยจุล, ประสาร สาระสันต์. (2543). แบบการบริหารการจัดการกับความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาวารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1

งามตา วนินทานนท์, ดุษฎี โยเหลา, วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ และคณะ. (2544). การวิเคราะห์ศึกษาเชิงสาเหตุและผลของการประกันคุณภาพชีวิตสมัครในครอบครัวไทย รายงานการวิจัยฉบับที่ 82.

ดุษฎี โยเหลา, อ้อมเดือน สดมณี, วันเพ็ญ วรพงษ์วงศา. (2545). ปัจจัยระดับบุคคลและระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของครูสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 รายงานการวิจัยฉบับที่ 85 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

ดุษฎี โยเหลา, งามตา วนินทานนท์, ชัยวัฒน์ วงศ์อาษา, ทศนา ทองภักดี. (2545). ความเข้มแข็งของครอบครัว : ครอบครัวสุขภาพดี. วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1

ดุษฎี โยเหลา และคณะ. 2545 "การศึกษานผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ". รายงานการวิจัยฉบับที่ 91 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ และดุษฎี โยเหลา. 2545. "ความฉลาดทางอารมณ์ในฐานะตัวแปรที่กำหนดความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน". วารสารพฤติกรรมศาสตร์. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ทุนสนับสนุนการวิจัยจากงบประมาณรายได้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ดุษฎี โยเหลา และคณะ. 2546. "ระบบการถ่ายทอดทางสังคมเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะและทักษะของแรงงานภาคการเกษตรในจังหวัดน่าน". รายงานการวิจัยกำลังจัดพิมพ์ (รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก สกว.)

## 6.2 เอกสารและบทความ

ดุษฎี โยเหลา. (2541). สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ IV เอกสารคำสอน วิชา วป 712. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ดุษฎี (อินทรประเสริฐ) โยเหลา. (ม.ป.ป.). สถิติสำหรับแบบแผนการทดลอง. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ดุษฎี โยเหลา พวงรัตน์ เกษรแพทย์ และนันทา สุรักษา. (2544). "ปรัชญาเชิงอารมณ์ของผู้บริหารไทย

- เกิดจากการเล่าเรื่องของผู้ติดตาม" ใน รวมบทความทางวิชาการ (เล่ม 2) อีคิว : จากแนวคิด...สู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ชมรมผู้สนใจอีคิว.
- ดุษฎี โยเหลา และประทีป จินนี. (พฤศจิกายน, 2539). "ปัจจัยเชิงสาเหตุสำหรับพฤติกรรมอนุรักษ์น้ำของครูประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 3(1) : 87 – 102.
- ดุษฎี โยเหลา. (สิงหาคม 2541). "เครื่องมือวัดมโนภาพแห่งตนข้ามวัฒนธรรม : Self Description Questionnaire." วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 4(1) : 57-66.
- นพวรรณ โชติบัณฑิต และดุษฎี โยเหลา. (สิงหาคม 2541). "ทำไมจึงทำวิจัยแบบข้ามวัฒนธรรม วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 4(1) : 29 – 46.
- ดุษฎี โยเหลา. (ม.ป.ป.) "การวิเคราะห์ข้อสอบสำหรับวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดย S – P Chart." ใน รวมบทความทางวิชาการเพื่อขอกำหนดตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ของ ผศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดุษฎี โยเหลา. (ม.ป.ป.) "การวิเคราะห์เมตด้ากับงานวิจัยด้านการวัดผล." ใน รวมบทความทางวิชาการเพื่อขอกำหนดตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ของ ผศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดุษฎี โยเหลา. (ม.ป.ป.) "สหสัมพันธ์." ใน รวมบทความทางวิชาการเพื่อขอกำหนดตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ของ ผศ.ดร.ดุษฎี โยเหลา. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดุษฎี โยเหลา. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เอกสารประกอบการอบรมการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ดุษฎี โยเหลา. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเบื้องต้น (Path Analysis) เอกสารประกอบการอบรมการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ดุษฎี โยเหลา. (ม.ป.ป.). การวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL. เอกสารประกอบการอบรมการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประทีป จินนี ดุษฎี โยเหลา และอุษา ศรีจินดารัตน์. (พฤษภาคม 2543). "การประมวลและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในประเทศไทย" วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 6(1) : 37 – 45.



มีความเชี่ยวชาญพิเศษทางด้าน :

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS

ประวัติส่วนตัว

1. ชื่อ นางลัดดาวัลย์ นามสกุล เกษมเนตร  
Mrs. Laddawan Kasemnet
2. รหัสประจำตัว 38-60-0047
3. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพมหานคร 10110  
โทรศัพท์ 258-4482

4. ประวัติการศึกษา

ปีที่จบการศึกษา	ระดับปริญญา	อักษรย่อปริญญา/ ชื่อเต็ม	สาขาวิชา	ชื่อสถาบัน	ประเทศ
พ.ศ.2513	ปริญญาตรี	กศ.บ./การศึกษามัธยมศึกษา	เคมี	วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร	ไทย
พ.ศ.2517	ปริญญาโท	ค.ม./ครุศาสตรมหาบัณฑิต	วิจัยการศึกษา	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	ไทย
พ.ศ.2529	วุฒิปดการอบรม การวิจัยเชิงคุณภาพ			มหาวิทยาลัยซาร์แลนด์	เยอรมันนี

5. สาขาวิชาที่มีความชำนาญพิเศษ สถิติและการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

6. ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องก้งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

6.1 งานวิจัยที่สำเร็จแล้ว

ชื่อ	ปีที่เสร็จ	สถานภาพในการทำวิจัย
1. ครอบครัวยกกับการอนุรักษ์วัฒนธรรมทางจิตใจของไทย	พ.ศ.2524	หัวหน้าโครงการวิจัย
2. ความสำนึกของข้าราชการไทยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม	พ.ศ.2525	ผู้ร่วมวิจัย
3. หักศนคคคของปู่ย่าตายาย และบิดามารดาที่มีต่อกันในเรื่องการอบรมเลี้ยงดูเด็กและผลที่มีต่อลักษณะพฤติกรรมบางประการของเด็ก	พ.ศ.2529	ผู้ร่วมวิจัย
4. ประมวลสังเคราะห์ผลงานวิจัยในประเทศไทยเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูเด็กไทย เล่ม 1, 2	พ.ศ.2526 ,2533	ผู้ร่วมวิจัย
5. การอบรมเลี้ยงดูและตัวแปรด้านบุคลิกภาพบางตัวในฐานะเป็นตัวทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษา : การศึกษาระยะยาว	พ.ศ.2538	ผู้ร่วมวิจัย

ชื่อ	ปีที่เสร็จ	สถานภาพในการทำวิจัย
6. สถานภาพการวิจัยสาขาจิตวิทยาในประเทศไทย ระหว่าง พ.ศ.2516-2535	พ.ศ.2538	ผู้ร่วมวิจัย
7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีวินัย	พ.ศ. 2539	หัวหน้าโครงการวิจัย
8. ปัจจัยบ่งชี้สาเหตุการใช้และติดสารระเหยของเด็กและเยาวชน ในกรุงเทพมหานครและจังหวัดยโสธร	พ.ศ.2540	ผู้ร่วมวิจัย
9. การสร้างฐานข้อมูลเครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์	พ.ศ.2542	หัวหน้าโครงการวิจัย
10. รูปแบบการแสดงความรักของมารดาที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและ พัฒนาการทางอารมณ์และสังคมของเด็ก	พ.ศ. 2543	หัวหน้าโครงการวิจัย
11. การศึกษาฉันทามติเกี่ยวกับการจัดบริการสถานเลี้ยงดูเด็ก ในประเทศไทย	พ.ศ. 2544	ผู้ร่วมวิจัย
12. งานวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนสำหรับ ผู้บริหาร ในโรงเรียนขยายโอกาส	พ.ศ. 2546	หัวหน้าโครงการวิจัย
13. โครงการระบบการถ่ายทอดทางสังคมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะ และทักษะแก่แรงงานภาคการเกษตร ศึกษากรณีจังหวัดน่าน	พ.ศ. 2546	ผู้ร่วมวิจัย
14. ความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อการอนุรักษ์แหล่งน้ำ : กรณีศึกษาชุมชน คลองแสนแสบ	พ.ศ. 2546	ผู้ร่วมวิจัย
15. การศึกษาผลกระทบของการหมุนเวียนผู้บริหารระดับกลางของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	พ.ศ. 2546	ผู้ร่วมวิจัย
16. โครงการย่อย วิถีชีวิตและพฤติกรรมอนุรักษ์แหล่งน้ำของแม่บ้าน และเยาวชนริมคลองแสนแสบ	พ.ศ. 2546	หัวหน้าโครงการวิจัย

## 6.2 งานวิจัยกำลังทำ

ชื่อเรื่อง	สถานภาพในการทำวิจัย
1. โครงการย่อย การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนสำหรับ นักเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสเพื่อให้พร้อมที่จะเป็นเกษตรกรที่มีคุณภาพ	หัวหน้าโครงการวิจัย
2. โครงการย่อย รูปแบบการพัฒนานักเรียนระดับประถมศึกษาให้มีจิตสาธารณะ : การศึกษาระยะยาว	หัวหน้าโครงการวิจัย
3. การพัฒนาหลักสูตร สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในมิติใหม่ของการปฏิรูป การศึกษา	ผู้ร่วมวิจัย
4. การศึกษาโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดารในโครงการส่วนพระองค์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีเพื่อเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา	ผู้ร่วมวิจัย
5. อิทธิพลของสื่อมวลชนปัจจุบันที่มีต่อค่านิยมและพฤติกรรมของวัยรุ่นในสังคมไทย	หัวหน้าโครงการวิจัย
6. การวิเคราะห์เนื้อหาของสื่อมวลชนปัจจุบันที่นำเสนอต่อวัยรุ่นในสังคมไทย	ผู้ร่วมวิจัย
7. โครงการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย	ผู้ร่วมวิจัย

## 6.3 ผลงานที่นำเสนอในวารสาร

ชื่อเรื่อง	ปีที่ทำเสร็จ	การเผยแพร่	สถานภาพในการทำวิจัย
1. การสร้างฐานข้อมูลเครื่องมือวัดทาง พฤติกรรมศาสตร์	2542	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 พฤษภาคม 2542	หัวหน้าโครงการวิจัย
2. การศึกษานันทามติเกี่ยวกับการจัดบริการสถาน เลี้ยงดูเด็กในประเทศไทย	2544	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 พฤษภาคม 2544	ผู้ร่วมวิจัย
3. วิธีชีวิตและพฤติกรรมอนุรักษ์แหล่งน้ำของ แม่บ้านและเยาวชนริมคลองแสนแสบ	2546	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 พฤษภาคม 2545	หัวหน้าโครงการวิจัย

## ประวัติส่วนตัว

1. ชื่อ นางทัศนาก ทอังกดี  
Mrs. Tasana Thongpukdee
2. รหัสประจำตัว 42 - 00 - 0048
3. ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิจัย
4. ประวัติการศึกษา

ปีจบการศึกษา	ระดับปริญญา	อักษรย่อปริญญา	สาขาวิชา	วิชาเอก	ชื่อสถาบัน	ประเทศ
2521	ตรี	กศ.บ	การประถมศึกษา		มศว ประสานมิตร	
2528	โท	กศ.ม	จิตวิทยาพัฒนาการ		มศว ประสานมิตร	

5. สาขาวิชาที่มีความชำนาญพิเศษ จิตวิทยา
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
  - 6.1 งานวิจัยที่ทำเสร็จแล้ว

ชื่อเรื่อง	ปีที่พิมพ์	สถานภาพในการทำวิจัย
1) ตัวแปรที่สามารถทำนายผลการเรียนของนิสิตหลักสูตรวิทยาศาสตร์	2536	ผู้ร่วมโครงการ
2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการอบรมเลี้ยงดู ความคิดสร้างสรรค์ และ พฤติกรรม กล้าแสดงออก	2538	ผู้ร่วมโครงการ
3) การสำรวจคุณลักษณะทางวินัยที่พึงประสงค์ในสังคมไทย	2539	ผู้ร่วมโครงการ
4) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการอบรมเลี้ยงดู ความเชื่ออำนาจภายในตน และ ความคิดเกี่ยวกับตนเองของเด็กในเมืองและชนบท	2539	หัวหน้าโครงการ
5) ปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการมีวินัย	2539	ผู้ร่วมโครงการ
6) องค์ประกอบทางจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อการเลือกงานของนิสิตระดับปริญญาตรี	2540	ผู้ร่วมโครงการ
7) การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการศึกษาอาชีพของนักเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	2540	ผู้ร่วมโครงการ
8) ผลกระทบการจัดกิจกรรมรับน้องใหม่และประชุมเชียร์	2540	ผู้ร่วมโครงการ
9) การสร้างชุดฝึกอบรมพ่อแม่เพื่อการพัฒนาเด็กอย่างมีคุณภาพ	2541	ผู้ร่วมโครงการ
10) รูปแบบการแสดงความรักของมารดาไทยและบุคลิกภาพของเด็กที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะทางอารมณ์และสังคม	2543	ผู้ร่วมโครงการ
11) การวิจัยและพัฒนา.....เพื่อการอนุรักษ์แหล่งน้ำ : กรณีศึกษาคลองแสนแสบ		ผู้ร่วมวิจัย
12) การวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อบุคคลในชุมชนริมคลองแสนแสบ		หัวหน้า
13) วิถีชีวิตและพฤติกรรมการอนุรักษ์แหล่งน้ำของแม่บ้านและเยาวชนริมคลองแสนแสบ		ผู้ร่วมวิจัย
14) พลิกปัญหาให้เป็นปัญญา		ผู้ร่วมวิจัย
15) การพัฒนา.....การถ่ายทอดทางสังคมด้านคุณลักษณะและทักษะแก่แรงงานภาคการเกษตรศึกษากรณีจังหวัดน่าน		ผู้ร่วมวิจัย

## 6.2 งานวิจัยที่กำลังทำ

ชื่อเรื่อง	สถานภาพในการทำวิจัย
1. ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของนักเรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน บุคลิกภาพค่านิยมในอาชีพกับการเลือกอาชีพของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	หัวหน้าโครงการ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยกับบุคลิกภาพของนิสิตระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร	หัวหน้าโครงการ

## 6.3 งานวิจัยที่ตีพิมพ์ลงในวารสาร

ชื่อเรื่อง	ปีที่เสร็จ	การเผยแพร่	สถานภาพในการทำวิจัย
1) วิถีชีวิตและพฤติกรรมการอนุรักษ์แหล่งน้ำของแม่บ้านและเยาวชนริมคลองแสนแสบ	2546	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2546	ผู้ร่วมวิจัย
2) ความแข็งแรงของครอบครัวสุขภาพดี	2545	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2546	ผู้ร่วมวิจัย
3) ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของนักเรียน : ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน บุคลิกภาพ ค่านิยมในอาชีพกับการเลือกอาชีพของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	2543	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2543	หัวหน้า
4) รูปแบบการแสดงความรักของมารดาที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของการพัฒนาทางอารมณ์ของเด็ก	2542	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 สิงหาคม 2542	ผู้ร่วมวิจัย
5) ความเคลื่อนไหวรายงานการวิจัยของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์	2544	วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2544	หัวหน้า