

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน
ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

STRATEGIES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
MID-LEVEL SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SISTERS OF
SAINT PAUL DE CHARTRES IN THAILAND

Miss Kamolwan Bhekanan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Education Policy, Management, and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2012
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ
ชาร์ตร ในประเทศไทย

โดย

นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(บาทหลวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบย มนिरาช)

กมลวรรณ เกษะนันท์: กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือ
คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย (STRATEGIES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF MID-LEVEL SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SISTERS OF SAINT PAUL DE
CHARTRES IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ศศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ร่วม : ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 321 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและ
สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของ
โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย และพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารระดับกลางฯ มีวิธีดำเนินการวิจัย 9 ขั้นตอน ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือ
คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย จำนวน 21 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร
ระดับกลางและครู จำนวน 313 คน คิดเป็นร้อยละ 90.72 และผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินและตรวจสอบร่างกลยุทธ์
เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม แบบประเมินและแบบตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ สถิติที่ใช้คือ
ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี $PNI_{modified}$

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ
ผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00, \bar{x} = 4.08$) สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงและการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{x} = 4.69, \bar{x} = 4.71$) โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด($\bar{x} = 4.10, \bar{x} = 4.74$) ด้านการกระตุ้นทาง
ปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจของการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี
ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.16 ($PNI_{modified} = 0.16$) เมื่อ
พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน พบว่า โดยภาพรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ทั้ง 4 เรื่อง
เป็นจุดอ่อน มีค่าความต้องการจำเป็นตามลำดับดังนี้ 1) ปรัชญาการศึกษา ($PNI_{modified} = 0.19$) 2) นโยบายทางการศึกษา
($PNI_{modified} = 0.18$) 3) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($PNI_{modified} = 0.17$) และ 4) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ($PNI_{modified} = 0.17$)
และเมื่อพิจารณา โอกาส ภาวะคุกคาม พบว่า โดยภาพรวม การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ตามจิตตารมณ์ของ
คณะฯ เป็นโอกาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 4 ด้านคือ 0.15 ($PNI_{modified} = 0.15$) กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญหา 2) กลยุทธ์เพิ่ม
คุณค่าในตนเอง 3) กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ และ 4) กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ และมี 16 กลยุทธ์รอง 32
วิธีดำเนินการ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2555

ลายมือนี้คิด.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5184452327 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/

MID – LEVEL ADMINISTRATORS

KAMOLWAN BHEKANAN : STRATEGIES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF MID-LEVEL SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SISTERS OF SAINT PAUL DE CHARTRES IN THAILAND. ADVISOR : ASST. PROF. CHAYAPHIM USAHO, Ph.D.,
CO-ADVISOR : PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., 321 pp.

The purpose of this descriptive research is 1) to study the current and expected states and to develop the transformational leadership of mid-level administrators ; 2) to develop the strategies for developing the transformational leadership of mid-level administrators under The Sisters of Saint Paul de Chartres in Thailand. The research methodology consists of nine steps. The data were gathered from 313 school’s mid-level administrators (90.72%) in 21 schools under The Sisters of Saint Paul de Chartres in Thailand. Educated experts evaluated and examined the strategies’ draft manuscript. The instruments are questionnaires, evaluations, and the strategies draft’s model validations. The mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.) and PNI_{modified} are used in the data’s analysis.

The research’s result were: The average of current states and the development of transformational leadership of mid-level administrators under the sisters of Saint Paul de Chartres in Thailand are in the great level ($\bar{X} = 4.00$, $\bar{X} = 4.08$) . The average of expected states and the development of transformational leadership of mid-level administrators are in the greatest level ($\bar{X} = 4.69$, $\bar{X} = 4.71$) and the greatest average was in Idealized Influence ($\bar{X} = 4.10$, $\bar{X} = 4.74$) .The average of the transformational leadership’s Intellectual Stimulation and the development of transformational leadership’s Inspiration Motivation were at the least. The demand and necessity’s index was ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$) The research’s result about the strength and the weakness of the transformational leadership of mid-level administrators under the Sisters of Saint Paul de Chartres’s spirit were found that all of four titles were in the weakness point as follow: 1) The Educational Philosophy (0.19) 2) The Educational Policy (0.18) 3) The Educational Objectives (0.17) and 4) The Expected Achievement (0.17). The result of the threat and the opportunity of the transformational leadership of mid-level administrators under the Sisters of Saint Paul de Chartres’s spirit were found in the opportunity point four titles ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$). The strategies for developing the transformational leadership of mid-level administrators under The Sisters of Saint Paul de Chartres in Thailand consists of four main strategies : Idealized Influence , Inspiration Motivation , Intellectual Stimulation and Individual Consideration with sixteen vice strategies , and thirty – two procedures.

Department :Educational Policy,.....

Student’s Signature

.....Management , and Leadership

Advisor’s Signature

Field of Study :.....Educational Administration

Co-advisor’s Signature

Academic Year :.....2012.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการและวิทยานิพนธ์ และ ศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ในการเป็นผู้ให้อย่างแท้จริง ทั้ง ความรู้ กำลังใจ เวลาในการให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลืออย่างดียิ่ง ตลอดทุกขั้นตอนของการ วิจัย และตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร. ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ และบาทหลวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพยอง มนिरาช กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้ คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์นี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอดีตที่ให้ ความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนให้คำปรึกษา แนะนำ ตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษาตลอดจนการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้ อีกทั้งขอขอบคุณรุ่นพี่ เพื่อน และน้องคณาจารย์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาและสาขาวิชา อื่น ๆ ที่ให้ความช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและความรู้ และเป็นกำลังใจให้กันและกันด้วยดี ตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ เซอร์ ไอรีน ชำนาญธรรม อธิการิณีเจ้าคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต แขวงประเทศไทย ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการศึกษาต่อ และคณะเซอร์ทุกท่านที่ได้ สนับสนุน ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและภาวนาให้เสมอ ขอขอบพระคุณ คุณแม่และน้อง บรรดาเพื่อน ผู้ใกล้ชิดที่ส่งกำลังใจมาให้เสมอ อันเป็นพลังสำคัญตั้งแต่เข้าศึกษาจนสามารถประสบความสำเร็จ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยดี เหนือสิ่งใดคือการ โมทนาคุณพระเป็นเจ้า เพื่อพระสิริมงคลของ พระองค์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....จ

กิตติกรรมประกาศ.....ฉ

สารบัญ.....ช

สารบัญตาราง.....ฉ

สารบัญภาพ.....ค

บทที่ 1 บทนำ.....1

 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....1

 1.2 คำถามในการวิจัย.....4

 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....5

 1.4 ขอบเขตการวิจัย.....5

 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....5

 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....7

 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....8

 1.8 วิธีดำเนินการวิจัย.....9

 1.9 การนำเสนอผลการวิจัย.....10

บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....11

2.1 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินี
เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย.....11

 2.1.1 ความเป็นมาและจิตตารมณ์การศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต
 ในประเทศไทย.....11

 2.1.2 แนวคิดและหลักการบริหาร โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ
 ชาร์ต ในประเทศไทย.....31

 2.1.3 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ
 ชาร์ต ในประเทศไทย.....33

 2.1.4 ขอบข่ายงานและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนใน
 เครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย.....40

2.2	แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	49
2.2.1	ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	49
2.2.2	ความหมายของภาวะผู้นำ.....	50
2.2.3	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	52
2.2.4	วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	53
2.2.5	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns.....	55
2.2.6	ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ Bass และ Avolio.....	57
2.2.7	โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership).....	61
2.3	แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์.....	68
2.3.1	ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	69
2.3.2	ระดับกลยุทธ์.....	71
2.3.3	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	72
2.3.4	การวิเคราะห์สภาพองค์กรเชิงกลยุทธ์.....	75
2.3.5	การวิเคราะห์องค์กรโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT ANALYSIS)	75
2.3.6	การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน.....	78
2.3.7	การวางแผนการพัฒนากลยุทธ์และโรงเรียน.....	79
2.4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	81
2.4.1	งานวิจัยในประเทศไทย.....	81
2.4.2	งานวิจัยในต่างประเทศ.....	85
	สรุป	88
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	90
3.1	ระเบียบวิธีวิจัย.....	90
3.1.1	ประชากรและผู้ให้ข้อมูล.....	90
3.1.2	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	90
3.1.3	สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	90

3.2 ขั้นตอนการวิจัย.....91

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ในประเทศไทย.....97

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย.....102

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย.....103

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์โอกาสหรือภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย.....103

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทยฉบับที่ 1104

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย ฉบับที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล.....105

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงด้านกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล107

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group).....107

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย.....107

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	109
4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคุณกิจนิเทศน์ปอด เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย.....	111
4.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ.....	133
4.4 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ.....	156
4.5 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ.....	170
4.6 จุดแข็ง – จุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ.....	185
4.7 โอกาส – ภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ.....	188
4.8 กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้.....	216
4.8.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์จากรายบุคคล.....	217
4.8.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์จากการสนทนากลุ่ม.....	231
4.9 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้.....	235
บทที่ 5 สรุปผลอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	240
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	240
5.2 อภิปรายผล.....	244
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	251

หน้า

รายการอ้างอิง.....	253
ภาคผนวก.	260
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	261
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	266
ภาคผนวก ค ตัวอย่างสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	307
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถาม.....	313
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	321

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	109
2	111
3	112
4	113
5	114
6	115
7	116
8	117
9	119
10	121
11	123

ตารางที่

หน้า

12	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	125
13	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	127
14	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	129
15	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล.....	131
16	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวม.....	133
17	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม.....	134
18	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	135
19	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	136
20	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	137
21	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล.....	138

22	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	139
23	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องตามนโยบายทางการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	141
24	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการ กระตุ้นทางปัญญา.....	143
25	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	145
26	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	147
27	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวังด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ.....	149
28	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวังด้านการ กระตุ้นทางปัญญา.....	151
29	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวังด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	153
30	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตาม รายด้าน โดยภาพรวม.....	156
31	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตาม จิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม.....	157

ตารางที่

หน้า

32 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....158

33 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....159

34 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....160

35 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....161

36 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....162

37 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมีสร้างแรงบันดาลใจ163

38 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....164

39 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....165

40 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....166

41 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีสร้างแรงบันดาลใจ...167

42 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....168

ตารางที่

หน้า

43 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตาม
จิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
.....169

44 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ
โดยภาพรวม.....170

45 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม.....171

46 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....172

47 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....173

48 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง
ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....174

49 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
.....175

50 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่าง
มีอุดมการณ์.....176

51 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษาด้านการมีสร้าง
แรงบันดาลใจ.....177

52 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการกระตุ้นทาง
ปัญญา.....178

53 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับ
กลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษาด้านการคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล.....179

54	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	180
55	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีสร้างแรงบันดาลใจ	181
56	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	182
57	ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	183
58	ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ.....	192
59	ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ.....	193
60	จุดแข็ง – จุดอ่อน และค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ.....	195
61	จุดแข็ง – จุดอ่อน และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ.....	196
62	โอกาส – ภาวะคุกคาม และค่าความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับกลาง ฯตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ.....	197
63	โอกาส – ภาวะคุกคาม และลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ.....	198
64	จุดอ่อน – จุดแข็ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ โอกาส / ภาวะคุกคาม และ ค่าความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ.....	199

ตารางที่

หน้า

65 จุดอ่อน – จุดแข็ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ โอกาส / ภาวะคุกคามและลำดับความ
ต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ
.....200

66 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO โดยภาพรวม.....203

67 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์.....205

68 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์.....206

69 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
.....208

70 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
.....209

71 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
.....211

72 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
.....212

73 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล.....214

74 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ
(ฉบับที่ 1).....217

75 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล.....222

76 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล.....223

77 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล.....226

78 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
(ฉบับที่ 2).....231

79 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ.....235

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
2	โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์.....	18
3	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	59
4	ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ.....	65
5	การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย.....	71
6	กระบวนการ 5 ขั้นตอน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	74
7	การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร.....	76
8	ขั้นตอนการวิจัย/วิธีดำเนินการวิจัย/ผลลัพธ์.....	92
9	จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน.....	98
10	ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในภาพรวม.....	202
11	การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	204
12	การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	207
13	การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	210
14	การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	213

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือ โลกไร้พรมแดน (Border-less World) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่อง ชับซ้อนและเกี่ยวข้องกัน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในแต่ละสาขาไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ คอมพิวเตอร์ การสื่อสารและโทรคมนาคม โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแขนงต่าง ๆ รวมทั้งความก้าวหน้าในสังคมได้ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ในหลายด้านด้วยกัน (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2551: 12-13) เช่น กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ระบบการเมืองการปกครอง ทำให้แต่ละฝ่ายต่างต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบการศึกษาที่เช่นเดียวกันมีการปฏิรูปการศึกษา มีแนวโน้มที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เปลี่ยนการบริหารจากเดิมที่เป็นการบริหารแบบสั่งการ เปลี่ยนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารเป็นผู้ประสานประโยชน์ เป็นผู้แทนของทุกฝ่าย เป็นผู้นำ เป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน (เพลินใจ พงกษชาติรัตน์, 2549: 2)

ปัจจัยสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรหรือสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย คือการมีผู้นำที่ดี และมีคุณภาพ นั่นหมายถึงผู้นำผู้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำหน้าที่สั่งการ ใช้อิทธิพล สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โน้มน้าว แสวงหาความร่วมมือ เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เหมือนที่ สะอาด ราชเฉลิม (2541: 10) กล่าวว่า การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำ การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดความศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมคิด บางโม (2539: 218) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำซึ่งมีหลายแบบ

แล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเอง เห็นได้ว่าการบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้นภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ในสถานศึกษาก็เช่นกันภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสำคัญเพราะจะเป็น ผู้นำที่นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งความสำเร็จของสถานศึกษาก็คือตัวนักเรียนนั่นเอง

ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำสูง มีความคิดทันสมัย มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สามารถบริหารความขัดแย้ง กล้าตัดสินใจ รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ (ความเป็นผู้นำ, 2552: ออนไลน์) ซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะทางวิชาชีพ มีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ บริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการสื่อสาร กล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม (จรัส อติวิทยากรณ์, 2552: ออนไลน์) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้สูงขึ้นเพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นคณะนักบวชหญิงที่อุทิศตนเพื่อให้บริการแก่สังคมในด้านการรักษาพยาบาล ด้านสังคมสงเคราะห์ และด้านการศึกษาอบรมแก่เยาวชนทั่วโลก สำหรับประเทศไทย คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ได้รับใช้สังคมไทยมาตลอดระยะเวลากว่า 1 ศตวรรษ ภายใต้จิตตารมณ์ในการดำเนินชีวิตตามคำรับใช้ชีวิตซึ่งเป็นธรรมเนียมของคณะว่า “ซื่อสัตย์ รียบเรียง การงาน” ให้บริการทางด้านการรักษาพยาบาลและการศึกษาแก่นักเรียนทั้งในกรุงเทพมหานครและส่วนภูมิภาค ทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา ในสถาบันที่เป็นของสังฆมณฑล 16 แห่ง และสถาบันในส่วนที่คณะจัดตั้งขึ้นเอง 22 แห่ง ทุกภาคทั่วประเทศ ถือเป็นคณะนักบวชหญิงที่ทำงานด้านการศึกษาที่มีจำนวนโรงเรียนมากที่สุดในบรรดาคณะนักบวชหญิงของประเทศไทย ส่งผลให้มีจำนวนนักเรียนและบุคลากรที่ร่วมงานมาก ตามสถิติจำนวนครูและนักเรียนในปีการศึกษา 2555 คือ นักเรียนสายสามัญมีจำนวน 71,525 คน และครูมีจำนวน

4,040 คน คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านการศึกษา ด้วยความสำนึกถึงงานอบรมสั่งสอนเพื่อให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าถึงสัจธรรมอันสูงส่งแห่งความเป็นมนุษย์ด้วยการดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบวินัย สุภาพเรียบง่ายและเปี่ยมด้วยเมตตาธรรม มีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ ประกอบหน้าที่การงานซึ่งตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเรียนรู้ที่จะรักษาสุขภาพพลานามัยของตนเพื่อให้ร่างกายและจิตใจอยู่ในสภาวะที่จะประพฤติและปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี (จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร, 2534: 13) ครูจึงเป็นพลังสำคัญในการดำเนินงานทั้งในด้านการอบรมสั่งสอน และด้านการบริหารงานภายในโรงเรียน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเป็นเอกภาพในการจัดการศึกษาภายใต้นโยบายการจัดการศึกษาของคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เพื่อคงความเป็นอัตลักษณ์ในความเป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานภายใต้การบริหารงานของภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ทั่วประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม โรงเรียนของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จัดการศึกษาที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนและปฏิบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ที่เน้นให้โรงเรียนได้จัดการบริหารอย่างมีส่วนร่วม โปร่งใสและเป็นนิติบุคคล การบริหารภายในโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีครูฆราวาสร่วมมีบทบาทในการเป็นคณะกรรมการบริหาร โดยมีผู้บริหาร 2 ระดับคือ ภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นผู้บริหารระดับสูง ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและครูฆราวาสที่ทำงานเป็นผู้ช่วยทางด้านการบริหาร ถือเป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำให้งานเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงพัฒนา หยุดอยู่กับที่ หรือถอยหลัง มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน นับได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการเป็นผู้รับและถ่ายทอดนโยบาย คำสั่งและความต้องการของผู้บริหารระดับสูงสู่การปฏิบัติ (สมนึก ทองเอี่ยม, 2550: 5) คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เคารพและตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากร ได้จัดการพัฒนาบุคลากรทั้งในรูปแบบการอบรมร่วมกันทั้ง 22 โรงเรียน และอบรมภายในแต่ละโรงเรียนเสมอ จากสถิติการจัดอบรม สัมมนาครูโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2552 พบว่า มีการจัดอบรมรวมกันทั้ง 22 โรงเรียน จำนวน 4 ครั้ง ในหัวข้อ เทคนิคและวิธีสอนคณิตศาสตร์ การประเมินสถานศึกษาตามแบบ สมศ. การจัดทำงบประมาณสถานศึกษา และสัมมนาการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียน เห็นได้ว่าหัวข้อของการจัดอบรมเป็นเรื่องของการพัฒนาความรู้และคุณธรรมของครู ไม่มีการจัดสัมมนาหรืออบรมในเรื่องภาวะผู้นำ ประกอบกับบริบททางด้านภูมิศาสตร์ของโรงเรียนที่อยู่ห่างไกล และกระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงทำให้เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางเป็นเรื่องการพัฒนาภายในโรงเรียน ส่งผลให้เกิดปัญหาในการทำงานของหลายโรงเรียน

เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและ จากการศึกษาเอกสารการประชุม อธิการและครูใหญ่ ประจำปีการศึกษา 2553 พบว่าปัญหาหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารระดับกลางที่ไม่ได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่ถูกต้องและขาดภาวะผู้นำ โรงเรียนหลายแห่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่ส่วนใหญ่เข้าสู่ตำแหน่งโดยระบบอาวุโส ไม่มี การสอบแข่งขันเข้าสู่ตำแหน่งหรือคัดเลือกตามความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดระบบพรรคพวกและการ แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและเฉพาะกลุ่มของตนมากกว่าส่วนรวม ส่งผลให้ผู้บริหาร ระดับกลางขาดวิสัยทัศน์ ทำงานไม่เป็นระบบ ไม่ได้พัฒนาตนเองด้านการเป็นผู้นำ จึงส่งผลให้เกิด ปัญหาในการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างผู้บริหารสูงสุดกับครูผู้ร่วมงาน

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรพัฒนาให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน โดยเฉพาะ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง อันเป็นเสมือนพลังขับเคลื่อนให้บุคลากรทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบรรยากาศของการทำงานกลุ่มที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็น กลุ่มนั้น พฤติกรรมของคนหนึ่งมักมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหนึ่งไม่มากนักน้อย พฤติกรรม ของผู้บริหารก็จะมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ตั้งอิทธิพลในแง่บวกและลบ อีกทั้งภาวะ ผู้นำเป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาได้ เพราะต้องใช้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำให้ ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ต้องแสดงความสามารถและเอาชนะใจผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน จึงเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งที่จะมีกลยุทธ์เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ที่จะแสดงถึง อัตลักษณ์ของความเป็นครูของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตตร และเป็นแนวทาง ในการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการพัฒนาบุคลากรทุกด้าน อันจะ ส่งผลต่อการพัฒนางานด้านการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตตร ให้เกิดประโยชน์ตามจิต ตารมณ์ของผู้ตั้งคณะและต่อประเทศชาติสืบไป

1.2 คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตตร ในประเทศไทย เป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนในเครือ คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตตร ในประเทศไทย ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย : เพื่อ

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

2. พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ประกอบด้วย โรงเรียนที่คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นเจ้าของ บริหารงานภายใต้การดำเนินงานของฝ่ายการศึกษาของคณะและมีภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นผู้อำนวยการ จัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 21 โรงเรียน

ผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ครูในปีการศึกษา 2555 ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

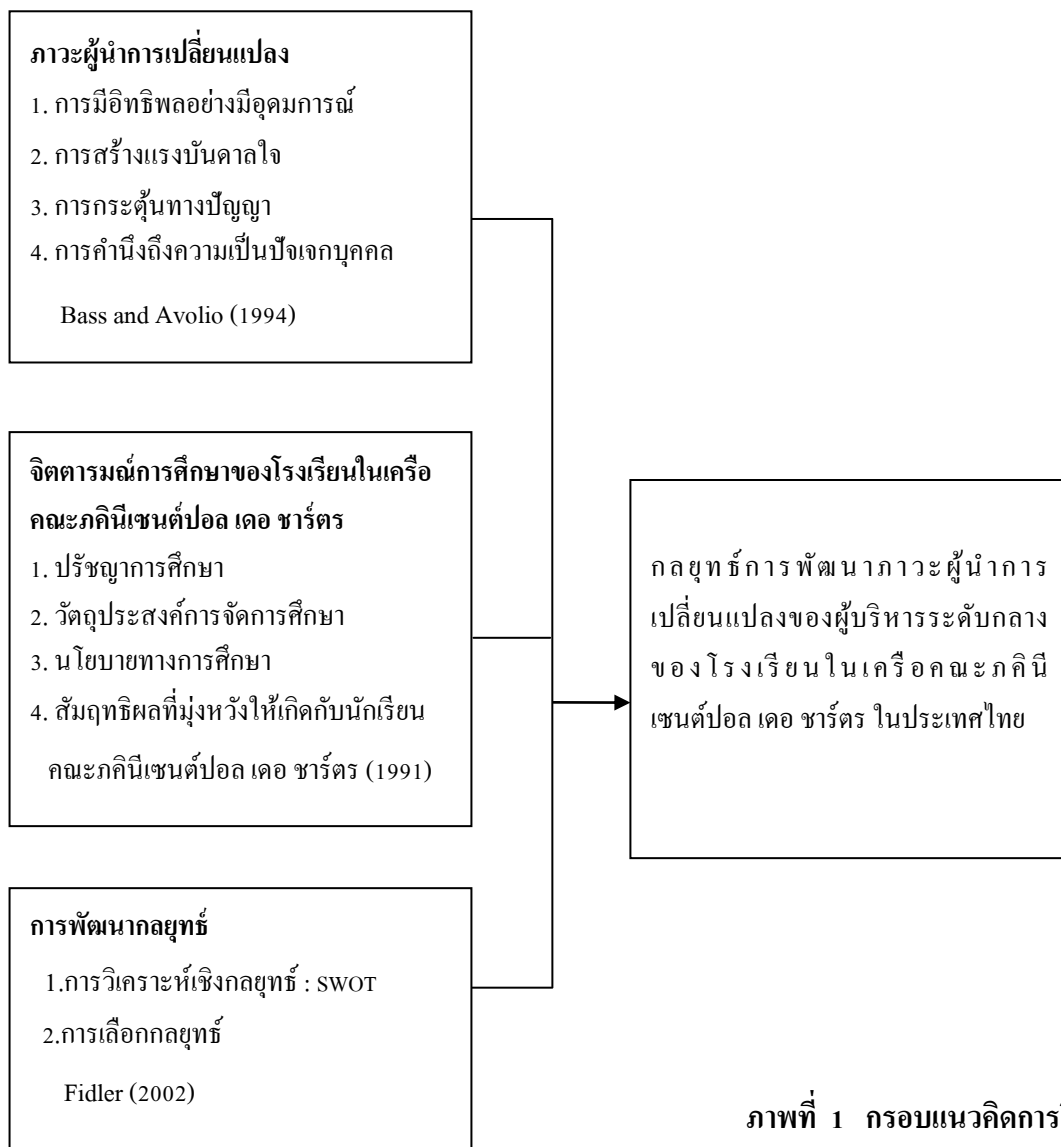
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (1994: 3-4) เป็นกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาจะกระทำผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน หรือที่เรียกว่า “4I” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership or Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

2. แนวคิดด้านการจัดการศึกษาโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ใช้แนวคิดตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย (2534: 13-17) ประกอบด้วย 1) ปรัชญาการศึกษา 2) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา 3) นโยบายทางการศึกษา 4) สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังให้เกิดกับนักเรียน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน ของ Brian Fidler (2002: 86) ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) และการเลือกกลยุทธ์ (Strategic Choice)

สรุป กรอบแนวคิดตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและในตัวบุคลากรผู้ร่วมงาน แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้านคือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)

2. **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากมีและอยากเป็น มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ได้รับความเชื่อไว้ใจ ประพฤติตนน่าเคารพนับถือ ร่วมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี

3. **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้ทำงานจนสำเร็จมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการทำงาน

4. **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ให้หลักเหตุผลในการทำงาน แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์

5. **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำช่วยเหลือในฐานะพี่เลี้ยงและผู้ฝึกสอน รับฟังและใส่ใจความต้องการของผู้ร่วมงานและเสริมพลังอำนาจให้กับผู้อื่น

6. **สภาพปัจจุบัน** หมายถึง ความเป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางตามจิตตารมณ์ของ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

7. **สภาพที่พึงประสงค์** หมายถึง ความต้องการให้มีให้เป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางตามจิตตารมณ์ของ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

8. **จุดแข็ง - จุดอ่อน** หมายถึง ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางตามจิตตารมณ์ของ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

9. **โอกาส – ภาวะคุกคาม** หมายถึง ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางตามจิตตารมณ์ของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

10. **กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางตามจิตตารมณ์ของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

11. **ผู้บริหารระดับกลาง** หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับ ผู้ดูแลหรือหัวหน้าครูในปีการศึกษา 2555 ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

12. **โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย** หมายถึง โรงเรียนที่คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นเจ้าของ บริหารงานภายใต้การดำเนินงานของฝ่ายการศึกษาของคณะและมีภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นผู้อำนวยการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 21 โรงเรียน (ไม่รวมโรงเรียนเซนต์โยเซฟแม่แจ่มที่เป็นโรงเรียนสงเคราะห์)

13. **จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร** หมายถึง แนวคิดและหลักการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ประกอบด้วย ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา นโยบายทางการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังให้เกิดกับนักเรียน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย และโรงเรียนต่าง ๆ สามารถนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

2. คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตรในประเทศไทย สามารถนำกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางทั่วประเทศ

3. หน่วยงานวิชาการด้านบริหารการศึกษา สามารถนำรายงานการวิจัยไปศึกษาวิเคราะห์เพื่อเป็นบทเรียนในการทำวิจัยต่อไปในเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการวิจัยต่อยอดในอนาคต

1.8 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ตลอดจนพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ในประเทศไทย มีวิธีดำเนินการวิจัย 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์โอกาสหรือภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ฉบับที่ 1

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ในประเทศไทย

1.9 การนำเสนอผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัย แบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาในการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและการเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขั้นตอนในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จุดแข็ง – จุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โอกาส - ภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย ประกอบด้วย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย
 2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 3. แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์
 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- มีสาระสำคัญรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

2.1.1 ความเป็นมาและจิตตารมณ์ของงานการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

2.1.1.1 ความเป็นมาและจุดประสงค์

ภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร กำเนิดในประเทศฝรั่งเศส ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่รักสวยรักงามและมีความเจริญก้าวหน้า แต่ก็ยังมีความอดอยากยากไร้และคนไม่มีการศึกษาเป็นจำนวนมากไม่น้อย

ในศตวรรษที่ 17 พระศาสนจักรเริ่มมีทัศนะที่กว้างขวางยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการถวายตัวของนักบวชว่ามีไว้จะเก็บตัวอยู่ในอารามอย่างเดียว แต่ควรอุทิศตนเพื่อเพื่อนมนุษย์ด้วย เพราะมนุษย์มีทั้งร่างกาย วิญญาณ และสติปัญญาที่รอคอยความรอด

ค.ศ. 1696 ภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงได้กำเนิดขึ้น โดยมีคุณพ่อหลุยส์ โชเวต์ (LOUIS CHAUVET) พระสงฆ์พื้นเมือง เจ้าอาวาสประจำตำบลเลอเวสต์วิลล์-ลา-เชอนาร์ด (Levesville-la-Chenard) เป็นผู้รวบรวมหญิงสาวชาวนา 4 คนที่มีความศรัทธาและปรารถนาจะรับใช้เพื่อนมนุษย์ ให้มาทำงานช่วยวัด นอกจากสมาชิก 4 คนแรกนี้แล้วยังมีลูกสาวของขุนนางอยู่อีกผู้หนึ่งด้วย คือ คุณแม่มารีอานน์ เดอ ดีญี (Demoiselle Marie-Anne de Tilly) ซึ่งคุณพ่อหลุยส์ โชเวต์ ได้ให้เป็นผู้อบรมหญิงสาวรุ่นแรกนั้น ให้พร้อมสำหรับงานเมตตากรุณาตามความต้องการของยุคนั้น คือ การพัฒนาหมู่บ้านใกล้เคียง ทั้งในด้านมนุษยธรรมและด้านวิญญูณา ให้การศึกษาอบรมเด็กหญิงโดยไม่คิดมูลค่า พร้อมทั้งเอาใจใส่รักษาพยาบาลบริการคนเจ็บตามโรงพยาบาล เยี่ยมเยียนคนยากจน คนเจ็บตามบ้าน และอบรมหญิงสาวให้รู้จักทำงาน

งานของคณะดำเนินเรื่อยมาอย่างเรียบร้อยในละแวกวัดเลอเวสต์วิลล์นั้นเอง ควบคู่ไปกับการทรมานกายอย่างเคร่งครัด และการทำงานหนักที่ต่ำต้อยที่สุดเพื่อเลี้ยงชีพ สัตบุรุษเรียกเราว่า “ภคินีเมตตา”

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ได้รับการรับรองการตั้งเป็นสถาบันชีวิตที่ถวายเป็นแล้ว จากสมเด็จพระสันตะปาปา ปีโอ ที่ 9 ตามคำร้องขอของพระสังฆราชแห่งชาร์ตร เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม ค.ศ. 1861 ภคินีดำเนินชีวิตอย่างผู้ที่ถวายเป็นแล้วร่วมกันภายในคณะ ประพฤติตนตามคำแนะนำของพระวรสารและถือศีลปฏิญาณ 3 ข้อ ตามที่บทบัญญัติของประมุขภคินีหมายพระศาสนจักรเกี่ยวกับสถาบันชีวิตที่ถวายเป็นแล้วและคณะชีวิตแพร่ธรรมกำหนดตามมาตรา 573 วรรค 1 และ 2 ดังนี้

ม.573 (1) ชีวิตที่ถวายเป็นแล้วโดยการปฏิญาณตนว่า จะดำเนินชีวิตตามคำแนะนำของพระวรสาร เป็นรูปแบบที่มั่นคงของการดำเนินชีวิต ซึ่งผู้ซื้อสัตย์ต่อชีวิตแบบนี้ โดยการติดตามพระคริสต์อย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น ภายใต้การบันดาลใจของพระจิต อูทิสตนโดยสิ้นเชิงแต่พระเป็นเจ้าของเจ้า ในฐานะที่พระองค์ทรงเป็นผู้ที่ตนรักที่สุด เพื่อว่าเมื่อได้ถวายเป็นแล้วเพื่อพระเกียรติของพระองค์และเพื่อการสร้างสรรค์ของพระศาสนจักร และเพื่อความรอดของโลกในรูปแบบใหม่และเป็นรูปแบบเฉพาะ ก็จะได้บากบั่นที่จะบำเพ็ญคุณธรรมความรักให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ในการรับใช้พระอาณาจักรของ พระเจ้าและเมื่อได้กลายเป็นเครื่องหมายที่นำความสว่างมาสู่พระศาสนจักรแล้วก็จะได้แสดงถึงเกียรติมงคลของสวรรค์

(2) คริสตชนเลือกการดำเนินชีวิตแบบนี้อย่างอิสระ ภายในสถาบันที่ถวายเป็นแล้ว ซึ่งได้รับการก่อตั้งขึ้นมาตามประมุขภคินีหมายพระศาสนจักร โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายพระศาสนจักรที่มีอำนาจในเรื่องนี้โดยเฉพาะก็ต่อเมื่อเขาเหล่านั้น – โดยอาศัยการทำสัตย์ปฏิญาณหรือข้อผูกมัดอันศักดิ์สิทธิ์แบบอื่น ๆ ตามกฎข้อบังคับเฉพาะของแต่ละสถาบัน – ปฏิญาณตนว่าจะดำเนินชีวิตตาม

คำแนะนำของพระวรสาร โดยถือพรหมจรรย์ ความยากจน และความนอบน้อมเชื่อฟัง และโดยอาศัยคุณธรรมความรักอย่างครบครันนี้ อันเนื่องมาจากการถือตามคำแนะนำของพระวรสาร เขาเหล่านั้นก็ร่วมเป็นหนึ่งในเดียวกับพระศาสนจักรและมีส่วนในรหัสธรรมล้ำลึกของพระศาสนจักรในลักษณะพิเศษ

2.1.1.2 จิตตารมณ์ของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

พื้นฐานจิตตารมณ์ของภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มาจากจิตตารมณ์ของนักบุญเปาโล กล่าวคือ มีพระคริสต์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งแสดงออกด้วยความรักอย่างลึกซึ้งในองค์พระคริสต์ ใฝ่ใจอย่างร้อนรนในพระวรสารของพระองค์ จิตตารมณ์ซึ่งเชื่อมั่นในการฟื้นคืนชีวิตขององค์พระคริสต์ ซึ่งแสดงออกด้วยการน้อมรับพระธรรมล้ำลึกแห่งความทรมาณและความตายในชีวิตของตน อันเป็นทางไปสู่การเริ่มเจริญของชีวิตใหม่และความชื่นชมยินดีในรันดร คณะได้รับการกำหนดให้อุทิศชีวิตเพื่อการศึกษา การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วยและคนยากไร้ ภคินีจึงพร้อมเสมอที่จะประกอบกิจกรรมทุกแบบ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติในภาระหน้าที่ดังกล่าว ทั้งนี้ ด้วยความซื่อสัตย์ต่อความสุภาพถ่อมตนและความราบเรียบอันเป็นรากฐานดั้งเดิมของคณะ

ภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นนักบวชหญิงในศาสนาคริสต์ นิกายโรมันคาทอลิก ถือกำเนิดที่เมืองชาร์ตร (Chartres) ประเทศฝรั่งเศส เมื่อปี พ.ศ. 2239 โดยบาทหลวงหลุยส์ โชเวต์ เจ้าอาวาสวัดเลอเวส์วิลล์ ลา เซอนาร์ด์ และมาดามัวแซล มารี – อานน์ เดอ ดีญี คณะได้ดำเนินงานตามพระพรพิเศษ 2 ประการคือ การศึกษาและการรักษาพยาบาล และงานเมตตาสงเคราะห์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในดินแดนทุรกันดารและห่างไกล

พื้นฐานจิตตารมณ์ของภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มาจากจิตตารมณ์ของนักบุญเปาโล กล่าวคือ มีพระคริสต์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งแสดงออกด้วยความรักอย่างลึกซึ้งในองค์พระคริสต์ ใฝ่ใจอย่างร้อนรนในพระวรสารของพระองค์ (คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2534: 5) คณะได้รับการกำหนดให้อุทิศชีวิตเพื่อการศึกษา การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วยและคนยากไร้ ภคินีจึงพร้อมเสมอที่จะประกอบกิจกรรมทุกรูปแบบ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติในภาระหน้าที่ดังกล่าว (คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2531: 19)

สาขอรูณ ฌิวเก็ลียง (2538: 25) กล่าวว่า การดำเนินชีวิตของสมาชิกในคณะยึดมั่นในคติพจน์ 3 ประการคือ ซื่อสัตย์ (Regularite) ราบเรียบ (Simplicite) และการงาน (Travail) ซึ่งคำว่า “ซื่อสัตย์” หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น ความซื่อสัตย์ต่อคณะ และความซื่อสัตย์ต่อองค์พระเป็นเจ้า ส่วนคำว่า “ราบเรียบ” หมายถึง ความสุภาพเรียบง่าย ยอมรับตนเองและผู้อื่น ส่วนคำว่า “การงาน” หมายถึง การทำงานด้วยน้ำพักน้ำแรงของตนเอง ซึ่งคติพจน์ประจำชีวิตของคณะนี้จะออกมาในรูปของการเจริญชีวิตด้วยเมตตาธรรมตามที่พระวินัยเขียนไว้ว่า

ภคินีดำเนินชีวิตและปฏิบัติหน้าที่ด้วยเมตตาธรรม โดยไม่ใจแคบและแข็งกระด้าง (คณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2531: 77)

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ได้ก่อตั้งโรงเรียนแห่งแรกในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2447 แมรี แซงค์ซาเวียร์ ได้รับการแต่งตั้งจากแขวงไซ่ง่อน ให้เป็นผู้ดูแลกิจการคณะในประเทศไทย บาทหลวงกอลอมเบต์ นักบวชคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส มีความต้องการให้ภคินีมาช่วยสอนเด็กยากจนและดูแลเด็กกำพร้า จึงได้ขอภคินีมาดูแลโรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ ซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิกหญิงแห่งแรก ภคินีสอนภาษาต่างประเทศ การดนตรี การเย็บปักและทำงานด้านการศึกษาบรมให้แก่เยาวชนทุกระดับ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางศาสนาฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ เป็นเวลามากกว่า 100 ปี ที่คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ทำงานในประเทศไทย

2.1.1.3 การปฏิบัติงานในแขวงประเทศไทย

สำหรับแขวงประเทศไทย ภคินีได้เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานเมื่อ ค.ศ. 1898 โดยพระสังฆราชเวย์ (Mgr.Vey) ได้ขอให้คณะส่งภคินีมาทำงานด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งขณะนั้นกรุงเทพฯมีโรงพยาบาลน้อย ภคินี 6 รูป ได้เดินทางมาเริ่มงานที่โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์เป็นแห่งแรก ต่อมาอีก 5 ปี โรงเรียนของคณะที่ไซ่ง่อนถูกปิด ประกอบกับการศึกษาในประเทศไทยกำลังได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า ภคินีจึงได้อพยพมา และสร้างโรงเรียนแห่งแรก ใน ค.ศ. 1905 คือโรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ บางรัก จนปัจจุบันได้ขยายงานไปทั่วประเทศ

การปฏิบัติงานในแขวงประเทศไทย ได้แบ่งออกเป็น 3 งาน ตามพระพรพิเศษของคณะ ดังนี้

- งานด้านการศึกษา

แขวงประเทศไทยได้บริหารงานด้านการศึกษา ใน 3 ระดับ คือ ระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ ระดับอาชีวศึกษา ได้แก่ โรงเรียนโยนออฟอาร์คบริหารธุรกิจ ทั้งสองแห่งนี้มีอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นเจ้าของ โดยมีภคินีคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทยช่วยงานด้านบริหาร และ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็นโรงเรียนที่คณะเป็นเจ้าของจำนวน 22 โรงเรียน และเป็นของสังฆมณฑล 14 โรงเรียน ดังนี้

โรงเรียนของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

- | | |
|---|---------------|
| 1. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ | กรุงเทพมหานคร |
| 2. โรงเรียนเซนต์หลุยส์คอนแวนต์ | กรุงเทพมหานคร |
| 3. โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนแวนต์ | กรุงเทพมหานคร |
| 4. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์ | กรุงเทพมหานคร |

5. โรงเรียนเซนต์โยเซฟ นครสวรรค์	จ.นครสวรรค์
6. โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์	จ.ชลบุรี
7. โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ระยอง	จ.ระยอง
8. โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา	จ.สมุทรปราการ
9. โรงเรียนเซนต์โยเซฟศรีเพชรบูรณ์	จ.เพชรบูรณ์
10. โรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล	จ.สมุทรปราการ
11. โรงเรียนเซนต์โยเซฟเกาะสมุย	จ.สุราษฎร์ธานี
12. โรงเรียนเซนต์ปอลหนองคาย	จ.หนองคาย
13. โรงเรียน โรซารี โอวิทยา	จ.หนองคาย
14. โรงเรียนเซนต์โยเซฟเพชรบุรี	จ.เพชรบุรี
15. โรงเรียนเซนต์โยเซฟท่าแร่	จ.สกลนคร
16. โรงเรียนเซนต์โยเซฟแม่ระมาด	จ.ตาก
17. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม	กรุงเทพมหานคร
18. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์	จ.นนทบุรี
19. โรงเรียนเจ้าฟ้าอุบลรัตน์	จ.เชียงใหม่
20. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ ลำานารายณ์	จ.ลพบุรี
21. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ ลพบุรี	จ.ลพบุรี
22. โรงเรียนเซนต์โยเซฟแม่แจ่ม	จ.เชียงใหม่ (รร.สงเคราะห์)

โรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

1. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา	กรุงเทพมหานคร
2. โรงเรียนเซนต์ไมเกิ้ล	กรุงเทพมหานคร
3. โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์	กรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนเซนต์คาทาลินศึกษา	กรุงเทพมหานคร
5. โรงเรียนพระแม่สกลสงเคราะห์	จ.นนทบุรี
6. โรงเรียนเซนต์แอนโทนี่	จ.ฉะเชิงเทรา
7. โรงเรียนมารดานฤมล	จ.ฉะเชิงเทรา
8. โรงเรียนอแซฟอุปถัมภ์ (แผนกสามัญหญิง)	จ.นครปฐม

โรงเรียนของสังฆมณฑลเชียงใหม่

- | | |
|------------------------|-------------|
| 9. โรงเรียนศีลรวี | จ.เชียงใหม่ |
| 10. โรงเรียนสันติวิทยา | จ.เชียงราย |

โรงเรียนของสังฆมณฑลนครราชสีมา

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 11. โรงเรียนมารีย์วิทยา | จ.นครราชสีมา |
|-------------------------|--------------|

โรงเรียนของสังฆมณฑลนครสวรรค์

- | | |
|---------------------------|-------|
| 12. โรงเรียนภัทรวิทยา | จ.ตาก |
| 13. โรงเรียนปริชาญาณศึกษา | จ.ตาก |

โรงเรียนของสังฆมณฑลอุดรธานี

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| 14. โรงเรียนอนุบาลนิจจานุเคราะห์ | จ.หนองคาย |
|----------------------------------|-----------|

- งานด้านการรักษาพยาบาล

แขวงประเทศไทยได้ช่วยงานสังฆมณฑลด้านการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาล 2 แห่งคือ โรงพยาบาลเซนต์หลุยส์ กรุงเทพมหานคร และ โรงพยาบาลเซนต์แมรี จ.นครราชสีมา

- งานด้านสังคมสงเคราะห์

แขวงประเทศไทยคอยเคียงเรือกร้อมของพระศาสนจักรและของเพื่อนมนุษย์ โดยทำงานด้านสังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น ดูแลเด็กกำพร้า เด็กติดเชื้อเอดส์ ดูแลคนชรา และคนพิการ ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| 1. สถานทูตวาติกัน | กรุงเทพมหานคร |
| 2. ศูนย์อภิบาลผู้สูงอายุ | จ.ปทุมธานี |
| 3. ศูนย์อภิบาลสุขภาพหลุยส์ โชเวต์ | จ.นครปฐม |
| 4. บ้านมิตราทร | จ.เชียงใหม่ |
| 5. บ้านวัชรปัญญา | จ.เชียงราย |
| 6. บ้านรวงสาลี | จ.สกลนคร |
| 7. บ้านพรแดนสรวง | จ.อำนาจเจริญ |
| 8. ศูนย์คริสตศาสนธรรมภาคอีสาน | จ.มุกดาหาร |
| 9. สถานเลี้ยงเด็กมารีย์อุปถัมภ์ | จ.สุราษฎร์ธานี |
| 10. ศูนย์วิชาชีพคนพิการสี่เกิด | เวียงจันทน์ |

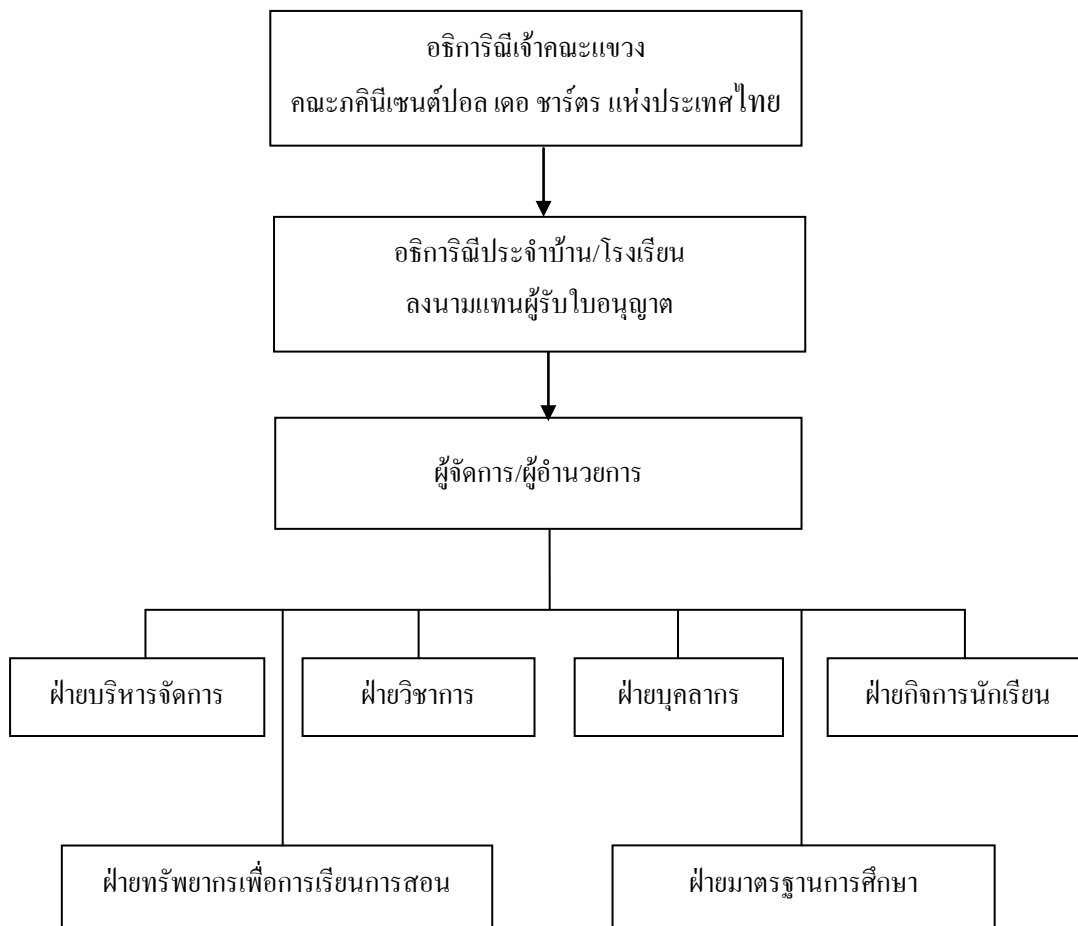
2.1.1.4 การบริหารงานของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ดำเนินการบริหารงานโรงเรียนใน 2 ลักษณะ คือ โรงเรียนที่สังกัดมูลนิธิการศึกษาของคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ และโรงเรียนที่สังกัดสังฆมณฑล หมายถึง โรงเรียนของสังฆมณฑลที่มีพระสังฆราชเป็นประมุข ได้ขอให้ภคินีเข้าไปช่วยดำเนินการบริหาร

สายอรุณ ผิวเกลี้ยง (2538: 180) กล่าวว่า การบริหารงานของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ยึดนโยบายหลักด้านการจัดการศึกษาของคณะเป็นบรรทัดฐาน แต่ในด้านการปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ตามความเหมาะสม ตามสถานภาพของโรงเรียน พื้นฐานของนักเรียนและผู้ปกครอง และความต้องการท้องถิ่นโดยผู้บริหารทุกโรงเรียนของคณะจะมีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อปรึกษาหารือ และวางนโยบายการจัดการศึกษาร่วมกัน ทุกโรงเรียนจะร่วมใจในการจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น การจัดทำข้อสอบร่วมกลุ่มคอนเวนต์ การสัมมนาบุคลากรในโรงเรียนทางด้านวิชาการร่วมกัน โดยทางศูนย์กลางของคณะจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้

ในการบริหารงานของแต่ละโรงเรียน มีการแบ่งสายงานเป็นหมวดเป็นฝ่าย โดยมีหัวหน้าหมวดและหัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารจะมอบอำนาจให้หัวหน้าหมวด และหัวหน้าฝ่ายสามารถกำหนดโครงการ แผนงานในฝ่ายของตนเอง ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ชี้แนะและเป็นที่ปรึกษา รับฟังเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เพื่อจะได้หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อการพัฒนา

ดังนั้น แต่ละโรงเรียนจึงมีภาพโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะการปฏิบัติคล้ายกัน ดังนี้



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการศูนย์ปอล เดอ ชาร์ต

2.1.1.5 จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะกรรมการศูนย์ปอล เดอ ชาร์ต

2.1.1.5.1 ปรัชญาการศึกษา

การศึกษาของโรงเรียนในเครือศูนย์ปอล เดอ ชาร์ต คือ การให้ผู้เรียน รู้จักและเข้าถึงสัจธรรมอันสูงส่งแห่งความเป็นมนุษย์ ด้วยการดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบวินัย สุขภาพ เรียบง่ายและเปี่ยมด้วยเมตตาธรรม มีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ ประกอบหน้าที่การงานซึ่งตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเรียนรู้ที่จะรักษาสุขภาพ พลานามัยของตนเพื่อให้ร่างกายและจิตใจอยู่ในสภาวะที่จะประพฤติและปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วง ไปด้วยดี

2.1.1.5.2 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา

โรงเรียนมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการคือ

1. เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นคนศรัทธาในศาสนาและยึดมั่นในหลักธรรม มีจิตคารมแห่งพระวรสาร เพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีค่านิยมที่ถูกต้อง มีความเข้าใจและซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม
2. เพื่อให้นักเรียนรู้จักดำเนินชีวิตในโลกแห่งความจริง ยอมรับตัวเอง และยอมรับผู้อื่น ดำรงชีวิตอย่างเรียบง่าย มีวินัย
3. เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นคนมุ่งมั่นที่จะประกอบสัมมาอาชีพ รักการทำงาน ขยันขันแข็ง รู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและสังคม รู้จักการแบ่งปันให้ผู้อื่นด้วยความรักและความเสียสละ
5. เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนและดำรงชีพในอนาคต
6. เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์

2.1.1.5.3 นโยบายการจัดการศึกษา

1. การศึกษาของเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ต้องเป็นการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเน้นให้ผู้เรียนศรัทธาในศาสนา มีคุณธรรม จริยธรรมและสามารถคิดแก้ไขปัญหาด้วยสันติวิธี มีสติ เหตุผลและความสุขุมรอบคอบ รักและซาบซึ้งในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมและมรดกของชาติ
2. การศึกษานั้นให้นักเรียนรู้จักตนเอง รู้จักเข้าใจผู้อื่นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีวินัยมีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจและพยายามช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา เศรษฐกิจและสังคม และพร้อมที่จะร่วมมือในกิจกรรมทั้งทางการศึกษาและด้านอื่น ๆ อันจะอำนวยประโยชน์แก่ปวงชน
3. การศึกษาต้องเป็นการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตและในการประกอบอาชีพ สามารถพึ่งตนเองและดำรงชีวิตอย่างมีความสุข เป็นพลเมืองดีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตย มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข เป็นผู้ที่มีความมั่งคั่ง ขยันหมั่นเพียร อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งมั่นที่จะประกอบอาชีพสุจริต

4. การศึกษามุ่งให้ผู้เรียนมีความรักและความกตัญญูต่อสถาบันของตน สามารถนึกกำลังรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น รู้จักปรับตัว เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ให้และผู้เสียสละ เพื่อความเจริญของส่วนรวม

5. การศึกษานเน้นการฝึกสังเกต พิจารณาใฝ่หาความรู้และค้นหาเหตุผล ส่งเสริมด้านจินตนาการ การเสริมสร้างปัญญาความสามารถและประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ เน้นกระบวนการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาประเทศและการรักษาคุณภาพของสิ่งแวดล้อม

6. การศึกษาต้องช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ถูกต้องเกี่ยวกับโภชนาการ การกีฬา การออกกำลังกาย การพักผ่อน การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มีสุขนิสัยที่ถูกต้องเพื่อประโยชน์ของส่วนตัวและส่วนรวม

2.1.1.5.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังให้เกิดกับนักเรียน

ด้วยปรัชญาการศึกษาและวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่จะให้นักเรียนที่ได้รับการศึกษาจากโรงเรียนในเครืออภินิเชนต๋ปอล เดอ ชาร์ตร ถึงพร้อมซึ่งพุทธศึกษา จริยศึกษา และพลศึกษา อันเป็นการศึกษาเพื่อชีวิตที่มีระเบียบวินัย สุภาพเรียบร้อย และเปี่ยมด้วยเมตตาธรรมนี้เอง ทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครืออภินิเชนต๋ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นไปในแนวทางที่จะให้ผู้เรียนเกิดสัมฤทธิผลดังต่อไปนี้

รู้จักและเข้าถึงสัจธรรมอันสูงส่งแห่งความเป็นมนุษย์

เรามนุษย์ได้รับการสร้างขึ้นมาจากพระเจ้า เราตระหนักถึงพระองค์ในฐานะพระผู้สร้าง เรายอมรับว่า ทุกสิ่งที่ดีงามมาจากพระองค์ พระองค์เป็นบ่อเกิดของชีวิตและเป็นผู้ประทานชีวิต เราปรารถนาจะประกาศให้โลกได้รับความรอด

มนุษย์มีศักดิ์ศรี และความยิ่งใหญ่เหนือสิ่งสร้างใดๆ เป็นผลงานของพระเจ้าซึ่งได้รับการยกย่องขึ้นสู่ระดับเหนือธรรมชาติ ในฐานะบุตรพระเจ้า (มิติ ข้อ 56)

มนุษย์แต่ละคน เป็นที่รักของพระเจ้า ความรักนี้เชื้อเชิญให้มีการตอบสนองด้วยใจอิสระที่จะอุทิศตนเอง ที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำของตน อิสระที่จะสัตย์ซื่อ อิสระที่จะทำงานด้วยความเชื่อความศรัทธา ซึ่งนำไปสู่ความสุขที่แท้จริง อันเป็นจุดหมายของชีวิต

การศึกษาของโรงเรียนในเครืออภินิเชนต๋ปอล เดอ ชาร์ตร ยังเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมการดำเนินชีวิตในอนาคต ซึ่งสำหรับเราเป็นการเตรียมเพื่อชีวิตนิรันดร การอบรมเพื่อประโยชน์ส่วนบุคคลไม่ใช่จุดสุดท้ายที่เป็นนามธรรม ทว่าการศึกษาของโรงเรียนในเครืออภินิเชนต๋ปอล

เดอ ชาร์ตอร์ ยังคำนึงถึงวิธีการที่นักเรียนจะใช้ประโยชน์จากการอบรมนี้ ในการบริการสังคมเพื่อถวายสดุดี ความเคารพ และการรับใช้แด่พระเจ้า

ความสำเร็จของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตอร์ ไม่ได้วัดกันเฉพาะในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือประสิทธิภาพของครูเท่านั้น แต่จะวัดกันที่คุณภาพชีวิตมากกว่า

มีระเบียบวินัย

การศึกษาจะต้องเริ่มต้นที่ตัวมนุษย์เอง ทั้งในแง่มนุษย์เองในฐานะเป็นเป้าหมายของการศึกษาและในฐานะเป็นกระบวนการเรียนรู้ การศึกษาต้องให้มนุษย์รู้จักตนเองก่อน ต้องรู้และเข้าใจตนเองว่าต้องการสิ่งใด มีความสามารถเพียงไหนและความยุติธรรมอะไร

การพัฒนาส่วนตัว โดยการฝึกนิสัยและเจตนาจะช่วยให้อุบัติของความเห็นแก่ตัวให้อุบัติเกรงใจผู้อื่น รวมทั้งเอาชนะความผิดบาปอื่นๆ ด้วย ในขณะที่เดียวกันจะปลูกฝังเสรีภาพที่จะให้ความสำคัญและความเคารพนับถือต่อผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวจะทำได้ โดยอาศัยกฎระเบียบที่ขอบธรรมของโรงเรียน รวมถึงระบบวินัยของสังคม การมีวินัยในตนเอง จะเห็นได้จากความเข้มแข็ง การใช้สติปัญญา ความขยันหมั่นเพียรในการเรียนและการปฏิบัติต่อผู้อื่น โดยคำนึงถึงและยอมรับในศักดิ์ศรีของแต่ละคน นักเรียนของเราจะได้รับการฝึกฝนแต่เริ่มแรก ให้อุบัติก็มีความอดกลั้น แม้ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ด้านวิชาการในชีวิตประจำวันทั้งทางโรงเรียนและที่บ้าน นักเรียนจะรู้จักยับยั้งใจตนเอง เพื่อจะได้ไม่ทำสิ่งที่ผิด แม้ว่าสิ่งนั้นจะเรี่ยกรัง และทำทลายความปรารถนาของตนเองมากเพียงใด

สุภาพเรียบร้อย

แต่แรกเริ่มคณะเซอร์ของเรา ดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันแบบง่ายๆ ธรรมดาๆ ทำงานทุกชนิดเพื่อหาเลี้ยงชีพ ประหยัด อดออม ไม่ปรารถนาให้ใครรู้เห็นถึงกิจการกุศลที่ตนกระทำ แต่มุ่งมั่นปฏิบัติเพื่อพระสิริมงคลของพระเป็นเจ้า และความรอดของเพื่อนมนุษย์เท่านั้น

การศึกษาในโรงเรียนของคณะเซนต์ปอลเป็นการอบรมให้นักเรียนของเรารู้จักตนเอง ทั้งข้อดีและข้อบกพร่องในตน รู้จักชีวิต รู้จักการดำรงชีพในสภาพของแต่ละท้องถิ่น ปลูกฝังให้นักเรียนอยู่ด้วยกันอย่างสุภาพเรียบร้อย ไม่ฟุ้งเฟ้อทะเยอทะยานอยากเป็นอยากมีมากกว่าที่ตนควรจะเป็นและควรจะมี ไม่แสวงหาการชมเชย หรือการยกย่องสรรเสริญ สำหรับงานหรือกิจกรรมที่ตนกระทำ ไม่น้อยใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นไม่เห็นความดีที่ตนกระทำ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นก็สามารถยอมรับความผิดนั้นรู้จักอภัยให้ตัวเองและอภัยให้ผู้อื่นได้ง่าย ยอมรับขีดความสามารถของตนเอง มองเห็นและยอมรับในสมรรถภาพและความดีของผู้อื่น ไม่อิจฉาริษยาในความสำเร็จของ

ผู้อื่นและไม่กระหายอำนาจราชศักดิ์ ยอมรับทำงานในทุกตำแหน่งหน้าที่ที่สุจริตและเป็นประโยชน์ ต่อส่วนรวม

เปี่ยมด้วยเมตตาธรรม

เซอร์รุ่นแรกของเรา ดำรงชีวิตอยู่ในความรักต่อพระเป็นเจ้า และต่อเพื่อนมนุษย์ เซอร์ของเราหาเลี้ยงชีพด้วยน้ำพักน้ำแรงและแบ่งปันส่วนเหลือให้ผู้ขาดแคลน

ในคำรับคำชีวิตที่ระบุไว้ว่า “ภคินีจะเปิดทอธารแห่งความรักให้หลังไหลไม่ขาดสาย โดยการแสดงความโอบอ้อมอารีอย่างจริงใจและมีมนุษยธรรม ต้อนรับอย่างซื่อ ๆ และเอาใจใส่ เพื่อรับใช้เพื่อนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ยากไร้ ด้วยใจสุภาพและเสียสละ แต่ทว่าท่วมท้นไปด้วยความเพียรและความรัก ภคินีเซนต์ปอลให้เกียรติแก่ผู้ที่ยากไร้ทรัพย์สินเงินทอง โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของพระเยซูคริสตเจ้าที่กำลังทนทุกข์ทรมาน” (คำรับฯ ข้อ 17)

นักเรียนของเราจะได้รับการปลูกฝังให้คิดถึงผู้อื่นมากกว่าตนเอง โดยรู้จักมองความต้องการของผู้อื่นก่อนมองความต้องการของตนเองและรู้จักที่จะสละบางอย่างเพื่อประโยชน์สุขของผู้อื่น โดยเห็นแก่พระเยซูเจ้า นักเรียนของเราจะได้รับการชี้แนะจากผู้บริหารและจากครู ให้รู้จักแบ่งปันแก่ผู้อื่น แบ่งปันทั้งความคิด ความรัก ความรู้ ประสบการณ์ และปัจจัยที่จำเป็นเพื่อประโยชน์สุขของผู้อื่นเสมอ การแบ่งปันโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนคือ มหาบุญลาคตามพระวาจาของพระเยซูเจ้า “บุญของผู้มีใจเมตตาต่อผู้อื่น เขาจะได้รับความเมตตาจากกัน” (มัทธิว. 5: 1)

มีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ

กระบวนการศึกษา มิใช่เป็นเพียงกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์เท่านั้น แต่เป็นการเดินทางอย่างแท้จริงไปสู่ความดีสมบูรณ์พร้อม งานเชิงภูมิปัญญาที่นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติจะเกี่ยวพันอยู่อย่างใกล้ชิดกับแสงสว่างจากความเชื่อ ที่จะกระตุ้น ระเบิดให้เกิดความปรารถนาที่จะรู้เรื่องของจักรวาล ในฐานะเป็นสิ่งสร้างของพระเจ้าจุดใจให้เกิดความรักต่อสังขาร

วิทยาศาสตร์เชิงบวกและเทคโนโลยีที่เกี่ยวพันกัน เป็นส่วนหนึ่งของจักรภพที่พระเจ้าเป็นผู้สร้าง ตั้งแต่ดวงดาวที่ห่างไกลในท้องฟ้า และพลังจักรวาลซึ่งประมาณมิได้ลงไปจนถึงอนุภาคอันน้อยนิดและคลื่นแห่งสสารและพลังงาน ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมีรอยตรึงตราแห่งพระปรีชาญาณและพระอนุภาพประทับอยู่

การศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เป็นการพัฒนาศติปัญญาอย่างครบถ้วนรวมทั้งวินัยพื้นฐานด้านมนุษย และด้านวิทยาศาสตร์โดยผ่านกระบวนการศึกษา ซึ่งมีรากฐานอยู่ที่

ประสิทธิภาพและการสอนที่จูงใจ การพัฒนาด้านสติปัญญาซึ่งรวมถึงการเติบโตทางความสามารถที่จะวินิจฉัยตรรกะ วิเคราะห์วิพากษ์และวิจารณ์ในการหาเหตุผลอีกด้วย

ขณะเดียวกันก็จะเน้นถึงการศึกษาด้านมนุษยศาสตร์ เช่น ปรัชญา ประวัติศาสตร์ วรรณคดี และศิลปะ ซึ่งจำเป็นสำหรับความเข้าใจอันดีระหว่างมนุษยชาติ ตั้งแต่ยุคสมัยดึกดำบรรพ์ แต่ละสังคมได้พัฒนาขึ้นมาและหยิบยื่นมรดกทางศิลปกรรมและวรรณกรรมให้แก่ชนรุ่นหลังสืบต่อมาพร้อม ๆ กับที่ครูช่วยเหลือนักเรียนให้พัฒนาสำนึกทางสุนทรียภาพ ครูอาจจะนำนักเรียนไปสู่การมองเห็นคุณค่าของงานศิลปะได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น คือ มองในฐานะเป็นภาพสะท้อนแห่งความงามของพระเจ้าในรูปแบบที่จับต้องได้

นอกจากนี้ การศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล ยังรวมถึงความเอาใจใส่ต่อการศึกษาด้านเทคโนโลยีควบคู่กับพลศึกษาและสังคมวิทยาอีกด้วย

ประกอบหน้าที่การงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ

การศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เป็นการปลูกฝังการมีศักดิ์ศรีและคุณค่าของตนเองให้เกิดในตัวนักเรียน โดยการฝึกฝนให้นักเรียนรู้ว่าอะไรควรทำและอะไรไม่ควรทำ และอะไรคือหน้าที่ที่ต้องกระทำ ความรับผิดชอบเป็นคุณธรรมสำคัญที่ครูพึงเน้น นักเรียนจะได้รับการฝึกฝนให้รับผิดชอบในงานที่ทำ เริ่มตั้งแต่กิจกรรมที่ง่ายไปสู่กิจกรรมที่ยาก ครูจะเป็นผู้คอยชี้แนะให้กำลังใจและเสริมสร้างให้นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ครูจะชมเชยเมื่อนักเรียนทำงานสำเร็จ และให้กำลังใจยามล้มเหลวหรือท้อแท้ ด้วยวิธีนี้นักเรียนจะเรียนรู้การรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และจะค่อย ๆ เติบโตขึ้นมา สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้น

การปลูกฝังให้รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่การงานแต่วัยเด็ก จะสร้างความเชื่อมั่นและทำทายนักเรียนให้แสวงหาความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามวัยและกาลเวลา

เรียนรู้ที่จะรักษาสุขภาพพลานามัยของตน

การศึกษาของมนุษย์ในแบบที่ครบครันรวมถึงการพัฒนาร่างกายในสัดส่วนที่สมดุลกับกระบวนการศึกษาด้านอื่น ๆ การศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล จะเน้นด้านการกีฬาและการรักษาพลานามัย เพราะโดยการเรียนรู้และมีทักษะในด้านการกีฬาและพลานามัย นักเรียนไม่เพียงแต่จะทำให้ร่างกายแข็งแรงเท่านั้น แต่จะเรียนรู้ที่จะยอมรับทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวในการเล่นกีฬา เขาจะได้รับการกระตุ้นให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกับผู้อื่น จะรู้จักใช้พลังความสามารถของตน เพื่อคุณความดีและประโยชน์ของส่วนรวม

ในตัวมนุษย์มีทั้งร่างกายและจิตใจซึ่งล้วนเป็นส่วนหนึ่งของประทานของพระเจ้า นอกจากนี้มนุษย์ยังมีวิญญาณอันเป็นพระฉายาของพระองค์ ร่างกายที่สมบูรณ์จะอยู่ในจิตใจที่เป็นสุข

นักเรียนของเราต้องเป็นผู้รู้หลักโภชนาการรู้จักรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย มิใช่เห็นแก่รสสัมผัส เมื่อร่างกายแข็งแรงก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของตนเองและของส่วนรวม และสามารถรับใช้พระเจ้าและเพื่อนมนุษย์ได้อย่างเป็นสุข

ศรัทธาในศาสนา ยึดมั่นในหลักธรรม มีจิตตารมณ์แห่งพระวรสาร

มนุษย์ทุกคนปรารถนาจะพบความสุขในชีวิตปัจจุบันและในภพหน้า ความสุขนั้นจะเกิดจากการดำรงชีวิตอย่างถูกต้อง ตามกฎของธรรมชาติ กฎของศีลธรรมและกฎของศาสนา

การสอนในโรงเรียนเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร อุทิศเพื่อการพัฒนาความรู้ด้านศาสนาของนักเรียนอบรมสั่งสอนในเรื่องพื้นฐานทางศาสนา ตามความเชื่อความศรัทธาของเขา เน้นให้ทุกคนในสถาบันได้ศึกษาและเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงข้อพระธรรมคำสอนของแต่ละศาสนา และสนับสนุนให้ศาสนิกชนทุกคนปฏิบัติศาสนกิจของตนและที่สำคัญคือ ให้พยายามดำรงชีวิตตามแนวทางและพระธรรมคำสอนของตนอย่างเคร่งครัด

สำหรับนักเรียนคาทอลิก การศึกษาในโรงเรียนเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับคริสตศาสนานิกายคาทอลิก ซึ่งรวมถึงความรู้เกี่ยวกับพระคัมภีร์ โดยเฉพาะพระวรสาร ปลุกฝังให้มีความรักต่อพระเจ้าและเพื่อนมนุษย์ให้เคารพต่อพระศาสนจักรและมีชีวิตผูกพันกับศีลศักดิ์สิทธิ์อันเป็นโอกาสพิเศษที่จะพบพระคริสตเจ้า

ในเวลาเดียวกัน นักเรียนทุกคนพึงศึกษาให้รู้ธรรมประเพณีและวัฒนธรรมของแต่ละศาสนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในระหว่างศาสนิกชน และเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์สุขของมนุษยชนมากยิ่งขึ้น

โรงเรียนพยายามจัดให้ในโรงเรียนมีบรรยากาศที่จะช่วยให้นักเรียนมีจิตใจเข้มแข็งขึ้นเป็นลำดับ สามารถรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมาย การอบรมมโนธรรมเป็นขั้น ๆ ให้บำเพ็ญคุณธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณธรรมแห่งความรักต่อเพื่อนมนุษย์เป็นรากฐานถาวรแห่งความสุขและความสำเร็จในชีวิต

โรงเรียนจะอบรมส่งเสริมภาพของนักเรียนตามขั้นตอน ให้สามารถควบคุมตนเองเมื่อต้องเผชิญกับการท้าทายในสังคม เพื่อให้สามารถเลือกอย่างอิสระตามมโนธรรมของตน สามารถวิเคราะห์และวินิจฉัยเลือกเอาส่วนที่ดีมาใช้ในการดำเนินชีวิตของตน

มิตีด้านศาสนาทำให้เป็นไปได้ที่จะเข้าใจตัวบุคคลผู้เป็นมนุษย์อย่างแท้จริง มนุษย์มีศักดิ์ศรีและความยิ่งใหญ่เหนือสิ่งสร้างใด ๆ เป็นผลงานของพระเจ้า ที่ได้รับการยกย่องขึ้นสู่ระดับเหนือ

ธรรมชาติในฐานะบุตรพระเจ้า ดังนั้นจึงมีทั้งบ่อเกิดจากพระเจ้าและชีวิตนิรันดร อันอยู่ในพันธกิจสากลแห่งกายภาพของเรา

การศึกษาในโรงเรียนคริสต์ปอด ยังเน้นในเรื่องต่อไปนี้อีกด้วย คือ

1. ช่วยนักเรียนทุกคนให้ได้แรงบันดาลใจจากศาสนาของตนและเปิดใจให้ยินดีที่จะรับรองคุณค่าของศาสนาของตนและเปิดใจให้ยินดีที่จะรับรองคุณค่าของศาสนาอื่นอย่างอิสระ
2. ส่งเสริมให้มีการอธิษฐานภาวนาที่แสดงออกตามความเชื่อของแต่ละคน และการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับพระเจ้าผู้ทรงนำเราไปสู่การอุทิศตนเพื่อรับใช้ผู้อื่น
3. แนะนำพระเยซูในฐานะเป็นบุคคลในอุดมคติให้นักเรียนได้รู้จัก

มีคุณธรรมในจิตใจ มีค่านิยมทางศีลธรรมและจริยธรรมอันถูกต้อง

การศึกษาในโรงเรียนคริสต์ปอดเน้นถึง

1. การอบรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอทุกวัน อบรมจิตใจควบคู่ไปกับการอบรมในเรื่องของความประพฤติและอุปนิสัย
2. การฝึกบำเพ็ญคุณธรรมในชีวิตส่วนตัวและชีวิตสังคม
3. การรู้จักรับผิดชอบ การใช้เสรีภาพอย่างถูกต้องและการมีวินัยควบคุมตนเอง
4. การรู้จักต่อสู้กับสิ่งชั่วร้าย การเอาชนะค่านิยมที่ผิด ทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม
5. การปลูกฝังให้รู้จักฟังเสียงของมโนธรรม
6. การชี้แนะให้นักเรียนได้ซึมซับในคุณค่าของศีลธรรม ความยุติธรรม ความรักและการบริหารผู้อื่น
7. การรักษาสมดุลของชีวิตไม่ว่าจะมีปัญหาความกดดัน หรือการกระทบกระทั่งอันทางอารมณ์เพียงใด

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควรมีพื้นฐานอยู่ที่ความรักและเสรีภาพในชีวิตประจำวัน บัจเจกชนจะต้องเป็นประจักษ์พยานยืนยันค่านิยมในศาสนาของตนและมีความสามารถในเชิงวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งจำเป็นแก่การแยกแยะสิ่งที่เป็นสัจจะและความคิดออกจากสิ่งที่ตรงกันข้าม โรงเรียนจะอบรมปลูกฝังให้นักเรียนมีบรรทัดฐานอันจำเป็นทางศาสนาและจริยธรรมเพียงพอที่จะทำให้เขาสามารถดำรงตนอยู่อย่างอิสระและถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เมื่อต้องเผชิญกับทัศนคติที่เบี่ยงเบนและความเคยชินที่ไม่สมควร ซึ่งยังประพฤติปฏิบัติกันอยู่อย่างแพร่หลายในสังคม

ครูและผู้บริหารจะช่วยเหลือนักเรียนให้เติบโตในด้านเหล่านี้ โดยพร้อมที่จะช่วยพวกเขาให้ได้คิดไตร่ตรองเกี่ยวกับประสบการณ์เหล่านั้นและยอมรับความดีขอบเขตของตน กิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งจะนำเขาไปสัมผัสกับตัวเองจะช่วยให้เขาตระหนักถึงอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีต่อศักยภาพของตน ซึ่งไปไกลเกินการเข้าใจแบบธรรมดาถึงความแตกต่างระหว่างความจริงและความปลอม ความดีและความชั่ว

เขาจะต้องเอาชนะปัจเจกนิยมและอาศัยความสว่างแห่งศาสนา คั่นให้พบกระแสเรียกพิเศษของตนเพื่อดำรงชีวิตกลุ่มอย่างมีความรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น รู้จักปรับใช้พี่น้องเพื่อนมนุษย์และทำให้โลกเป็นสถานที่ที่น่าอยู่ยิ่งขึ้น

ซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม

มรดกทางวัฒนธรรมเป็นไข่มุกล้ำค่าที่ทุกคนควรจะต้องเก็บรักษาไว้อย่างหวงแหน การศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายพลีชีพ ควรปลูกจิตสำนึกให้เกิดในหัวใจของบุคลากรและนักเรียนให้มีความรัก ห่วงใยและช่วยกันอนุรักษ์วัฒนธรรมของชาติ คือ การรักษาเอกลักษณ์ของชาติเพื่อคงไว้ซึ่งความเป็นไทยตลอดไป

นักเรียนในเครือข่ายของเราจะได้รับการเน้นให้รู้จักมองเห็นความงดงามในวัฒนธรรมของชาติ และใช้วิจารณญาณแยกแยะว่าวัฒนธรรมของชาติเรามีส่วนดีที่แตกต่างจากวัฒนธรรมประเทศอื่นอย่างไร สิ่งใดในวัฒนธรรมของเราที่ควรรักษาไว้ สิ่งใดควรตัดออกไป สิ่งใดควรรับมาจากวัฒนธรรมของชาติอื่น

วัฒนธรรมท้องถิ่น รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นก็เป็นสิ่งมีคุณค่ายิ่งยวดที่ควรได้รับการทะนุถนอมรักษาไว้เช่นกัน นักเรียนของเราควรได้เรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่นและช่วยกันเชิดชูให้ทรงคุณค่าอยู่เสมอ

วัฒนธรรมของมนุษย์ก็ยังคงเป็นเรื่องของมนุษย์อยู่และจะต้องได้รับการสอนแบบภววินัยในเชิงวิทยาศาสตร์ แต่บทเรียนของครูและการรับเอาของนักเรียนจะต้องไม่แยกความเชื่อออกจากวัฒนธรรม วัฒนธรรมของมนุษย์และโลกของศาสนามีได้เป็นเส้นขนานสองเส้นที่ไม่เคยบรรจบกันเลย จุดบรรจบระหว่างสองเส้นนี้มีอยู่ภายในตัวมนุษย์เอง (มิติด้านศาสนา ข้อ 56)

นักเรียนจะต้องได้รับความช่วยเหลือให้ทำการสังเคราะห์ความเชื่อและวัฒนธรรมอันเป็นสิ่งจำเป็นแก่การบรรลุพฤติกรรมของผู้มีความเชื่อ...และปฏิเสธค่านิยมเชิงต่อต้านของวัฒนธรรมที่จะเป็นภัยต่อศักดิ์ศรีของมนุษย์ (มิติด้านศาสนา ข้อ 52)

รู้จักดำเนินชีวิตในโลกแห่งความจริง

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันสังคมทุกวันนี้เต็มไปด้วยความสับสนวุ่นวายทำให้มนุษย์ยังงวยต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีมากมายเหลือคณานั้น ในบรรยากาศเช่นนี้ ทำให้เขาคิดถึงพระเจ้าและปฏิบัติตนเหมือน “พระเจ้าตายแล้ว”

นอกจากนี้ วัฒนธรรมต่างถิ่นที่ไหลบ่าเข้ามา ค่านิยมผิดแผกที่เข้ามาแทรกซ้อน แรงกระทบจากสังคมซึ่งให้ทัศนคติที่จอมปลอม และหลอกลวงแก่เด็ก ความฟุ้งเฟ้อที่แพร่ทางสื่อมวลชนเหล่านี้กำลังทำลายความสงบในจิตใจของเยาวชนอย่างรุนแรง พวกเขามีความกังวลอย่างยิ่งเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่แน่นอน พวกเขาอยู่ภายใต้อิทธิพลของโลก ซึ่งค่านิยมเหล่านี้มิได้มีรากฝังอยู่ในพระเจ้า ภาวการณ์ในลักษณะนี้สร้างความสับสนวุ่นวายให้แก่เยาวชนอย่างใหญ่หลวง จนพวกเขาไม่อาจจะตัดสินใจได้ว่า เขาควรกระทำอย่างไร พวกเขาไม่อาจวินิจฉัยได้ว่า อะไรคือสิ่งถูกต้องหรือสิ่งผิด พวกเขาไม่สามารถจะหาความหมายให้พบได้ในชีวิต จึงพยายามหนีให้พ้นจากความเปล่าเปลี่ยวด้วยการหันไปพึ่งยาเสพติด หมกมุ่นในกาม การศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายปอด จักช่วยเยาวชนให้ค้นพบสิ่งที่มีคุณค่าในชีวิตของเขา ช่วยเขาให้พบคำตอบต่อปัญหาของตนเองในพระวรสาร “เราเป็นหนทาง ความจริง และชีวิต”

ในความอ้างว้างเดียวดายทางจิตใจของพวกเขา เราจะชี้ทางให้เขาได้รู้จักพระเจ้าพร้อมทั้งคำสอนของพระองค์ซึ่งช่วยสร้างชีวิตใหม่ ให้แนวทางในการดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขแท้ได้ ทั้งในส่วนตัวและในสัมพันธภาพกับผู้อื่น

ยอมรับตัวเองและยอมรับผู้อื่น

มนุษย์แต่ละคนมีคุณสมบัติ ลักษณะนิสัย คุณธรรมเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ความแตกต่างกันนี้ไม่ควรทำให้เกิดความแตกแยก แต่ความแตกต่างนี้ควรเป็น โอกาสให้ได้สร้างความคิดให้บังเกิดในหมู่คณะอย่างหลากหลาย

นักเรียนในโรงเรียนเครือข่ายปอด ได้รับการสอนให้รู้จักพิจารณา อันเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปลูกฝังให้เป็นนิสัยตั้งแต่เยาว์วัย การรู้จักวิเคราะห์ตัวเองจะช่วยให้เห็นข้อบกพร่องในตน การมีใจกว้างยอมรับตนเองจะก่อให้เกิดความสว่างในใจ มองผู้อื่นด้วยสายตาแห่งความเชื่อและความรัก จะสามารถมองเห็นความดีในตัวผู้อื่นและอภัยข้อผิดพลาดในตัวเพื่อนมนุษย์ได้ง่ายขึ้น

การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้และการเข้าใจผู้อื่นเป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นคุณธรรมของสังคมที่จะช่วยจรรโลงให้สันติสุขเกิดขึ้นและดำรงอยู่ในกลุ่ม

การรู้จักให้เสรีภาพอย่างถูกต้องและความรักอย่างจริงใจต่อกันในกลุ่มจะเป็นอาหารทิพย์หล่อเลี้ยงชีวิตกลุ่มให้ก้าวหน้าและเติบโตมากขึ้นทุกวัน นักเรียนจะได้รับการเรียนรู้และการฝึกฝน

ชีวิตกลุ่มที่มีการแบ่งปันระหว่างกันอย่างซื่อ ๆ ง่าย ๆ ขอมรับกันและกันด้วยบริสุทธิ์ใจทั้งในด้านความคิด วาจาและการกระทำ

มุ่งมั่นที่จะประกอบสัมมาอาชีพ รักการทำงาน ขยันขันแข็ง

ในฐานะที่มนุษย์เป็น “พระฉายาของพระเจ้า” มนุษย์เป็นสิ่งสร้างที่มีศักดิ์ศรี มีความสามารถในการทำงานอย่างมีแบบแผนและมีเหตุผล มนุษย์จึงควรมุ่งมั่นที่จะประกอบสัมมาอาชีพ เพื่อความเจริญในชีวิตของตนเองและได้มีโอกาสช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

พระองค์ผู้ทรงเป็นพระเจ้าได้เสด็จมาบังเกิดเป็นมนุษย์เหมือนเรา และทรงอุทิศเวลาเกือบทั้งหมดในโลกนี้ให้แก่การทำงาน นักบุญเปาโลองค์อุปถัมภ์ของเราก็ทำงานอย่างหนักตลอดชีวิตของท่านควบคู่กับการประกาศพระวาจา “เราได้ทำงานหนักด้วยความพากเพียรทั้งกลางวันและกลางคืน เพื่อจะไม่เป็นภาระแก่คนหนึ่งคนใดในพวกท่าน” ท่านยังให้กำลังใจศิษย์ของท่านในการทำงานด้วย “ไม่ว่าพวกท่านจะทำ ทำเพื่อพระเจ้า มิใช่ทำเพื่อมนุษย์ พวกท่านรู้ว่าจะได้รับมรดกจากพระเจ้าเป็นรางวัล” (โคโลสี. 3: 23-24)

นักเรียนในโรงเรียนของเราจะได้รับการปลูกฝังให้รักงานและมีความขยันขันแข็งไม่ย่อท้อ แม้จะมีอุปสรรคและยากลำบากสักเพียงไรก็ตาม เพราะงานสุจริตคือศักดิ์ศรีของมนุษย์ ในการทำงานเขาจะสามารถหาเลี้ยงชีพด้วยตนเอง ยืนหยัดอยู่ได้ด้วยลำแข้งของตนเองและพบความหวังสำหรับชีวิตใหม่ ที่จะแจ่มใสและก้าวหน้ากว่าเดิม

มีความเป็นหนึ่งเดียว รู้จักร่วมมือกันและทำงานร่วมกับผู้อื่น

นักเรียนทุกคนที่เข้ามาในสถาบันการศึกษาของคณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จะได้รับความรัก ความอบอุ่นและการต้อนรับจากคณะครูและผู้ร่วมงานทุกคนจนนักเรียนรู้สึกที่โรงเรียนเป็นเสมือนบ้านที่สองของเขา นักเรียนทุกคนจะให้เกียรติและความเคารพต่อผู้อื่นที่สืบเนื่องกันมาและให้ความร่วมมือร่วมใจในกิจกรรมของโรงเรียน โดยถือเสมือนว่า กิจกรรมแต่ละอย่างเป็นของตัวเอง จะทุ่มเททั้งกำลังความคิด กำลังปัญญา กำลังกาย กำลังความสามารถเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุผลตามเป้าหมาย นักเรียนแต่ละคนจะให้เกียรติกันและกัน จะยอมรับความสามารถและความดีของผู้อื่น ในเวลาเดียวกันจะยอมรับความมีขอบเขตของตน จะไม่ยึดถือเอาความคิดของตนเป็นใหญ่ รู้จักเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามได้ในขณะเดียวกัน รู้จักแบ่งปันความคิดและยอมรับความเห็นของผู้อื่นที่ดีกว่าตน ให้เกียรติและเคารพต่อผลงานของผู้อื่นด้วยใจจริง

โลกในสภาพปัจจุบัน มีความก้าวหน้าทางวัตถุหลายด้านหลายทาง มนุษย์สามารถพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตน โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ มากมายและความสะดวกสบายจากความเจริญ

ทางวัตถุ ทำให้มนุษย์ปิดบังตัวเอง ตัดความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพา
ผู้ใด สังคมที่เคยเกื้อกูลช่วยเหลือกันจึงนับวันจะยิ่งลดน้อยลง

พระเจ้าทรงสร้างมนุษย์ให้มีความแตกต่างกันทั้งรูปร่างภายนอก และคุณสมบัติภายใน
เพื่อให้มนุษย์แบ่งปันพระพรที่ได้รับแก่กันและกันและพัฒนาสังคมและโลกที่ตนอยู่ให้ถึงซึ่งความ
สมบูรณ์เพื่อประโยชน์สุขของทุกคน

ด้วยตระหนักถึงสัจธรรมประการนี้ การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ
ชาร์ตร จึงพยายามที่จะอบรมนักเรียนให้ตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของแต่ละคน และเน้น
ถึงการร่วมมือกันเป็นส่วนรวม ทั้งยังแนะนำและฝึกปฏิบัติการทำงานร่วมกับผู้อื่น การรู้จักสังเกต
ความสามารถของบุคคลที่อยู่รอบข้าง เพื่อประสานการร่วมมืออย่างเป็นระบบระเบียบ โดยยอมรับ
ว่าพระพรที่แตกต่างกันนี้มีไว้เพื่อประโยชน์สุขของทุกคน มีความเห็นใจกันและกัน เสียสละอดทน
ในความผิดแผกแตกต่างของกันและกัน และให้โอกาสแต่ละคนแสดงความเป็นปัจเจกบุคคลของ
เขา เพื่อช่วยให้เขาได้พัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องสอนให้นักเรียนเข้าใจด้วย
ว่า ความสำเร็จของกิจการต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์ของแต่ละคนต่อกันและกันด้วย

มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและสังคมรู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่นด้วยความรักและความเสียสละ

การศึกษาในโรงเรียนเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ช่วยนักเรียนให้ตระหนักว่า ภูมิปัญญา
เป็นพรสวรรค์ที่จะต้องได้รับการพัฒนามิใช่เพื่อความพึงพอใจของตัวเองหรือเพื่อผลประโยชน์ของ
ตนเองและเพื่อความดีงามของส่วนรวม แต่ด้วยความช่วยเหลือของพระเป็นเจ้า นักเรียนของเราจะ
ได้รับการส่งเสริมให้ใช้พรสวรรค์นี้ในการบริการผู้อื่น เพื่อแสดงถึงความรักต่อพระเจ้า นักเรียนจะ
ได้รับการสอนให้ตระหนักถึงคุณค่าของสังคม ความยุติธรรมในสังคม และ โอกาสที่ควรจะมี
ทัดเทียมกันในสังคม โดยเฉพาะทัศนคติที่จะมองเห็นว่าการบริการผู้อื่นเป็นการแสดงถึงจิตใจอัน
สูงส่งมากกว่าที่จะใช้เป็นเครื่องวัดความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าของเขา

การบริการผู้อื่นเป็นการแสดงถึง การคำนึงถึงผู้อื่นด้วยความเคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็น
มนุษย์ของเขา เป็นการรับใช้องค์พระคริสตเจ้า ดังพระวาจาที่ว่า “สิ่งที่ท่านได้ปฏิบัติต่อพี่น้อง แม้
ที่ต่ำต้อยของเรา นั้นแหละเท่ากับได้ปฏิบัติต่อเรา” (มธ. 25: 40) ซึ่งทรงรักและห่วงใยมนุษย์ทุกคน
ไม่เว้นผู้ใดเลย

การศึกษาในโรงเรียนเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ไม่ใช่การศึกษาเพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
โดยเฉพาะ แต่เป็นการศึกษาเพื่อทุกคน นักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์จะได้รับความช่วยเหลือเท่าที่
โรงเรียนจะสามารถทำได้

เนื่องจากความเป็นมนุษย์ที่แท้จริงจะค้นพบได้ในความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งรวมถึงความเคารพนับถือ ความรักและการบริการ การศึกษาในโรงเรียนเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงเน้นและช่วยให้นักเรียนพัฒนาเติบโตขึ้นในบทบาทของปัจเจกชน ผู้เป็นสมาชิกของสังคม ทั้งครู นักเรียน ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกคนจะได้รับการเสริมกำลังใจให้สร้างความเป็นหนึ่งเดียวให้เกิดขึ้น โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม โรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีบรรยากาศซึ่งทุกคนสามารถจะอยู่ด้วยกันและทำงานร่วมกันได้ด้วยความรักและความเข้าใจและเคารพนับถือกัน โดยถือว่าทุกคนเป็นบุตรของพระเจ้า

การเจริญเติบโตในความรับผิดชอบในการให้อิสระภาพจะแสดงออกให้เห็นในความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน ครูกับผู้บริหาร ทั้งที่เป็นนักบวชและฆราวาส พวกเขาจะต้องเป็นมากกว่านักวิชาการ และจะต้องเข้ามามีส่วนในชีวิตของนักเรียน ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ศักยภาพ จริยธรรมและจิตวิญญาณของแต่ละคน พร้อมทั้งช่วยให้นักเรียนได้พัฒนาจิตสำนึก (sense) ในคุณค่าของตัวเองและจำเริญขึ้นเป็นปัจเจกชนที่มีความรับผิดชอบต่อชุมชนของตน ในขณะที่เดียวกันครูก็จะต้องเคารพต่อเสรีภาพส่วนบุคคลของนักเรียน สนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นไปในชีวิตของนักเรียน มีส่วนร่วมทั้งในความสุขและความทุกข์ ช่วยให้นักเรียนพัฒนาวุฒิภาวะทั้งในฐานะปัจเจกชนและในความสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดจนพัฒนาตนเองไปตามสมรรถภาพ ตามขั้นตอนของแต่ละบุคคล

การศึกษาในโรงเรียนเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ช่วยเกื้อกูลให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม เรานับการแบ่งปันให้แก่ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากจน ผู้ขาดความรักหรือวัตถุปัจจัย การอยู่กันอย่างมีความสุขได้นั้น หมายถึง การเข้าใจมนุษย์ในสังคม เข้าใจปัญหาของสังคมและร่วมมือกันบรรเทาทุกข์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนในเครือของเรามุ่งให้นักเรียนแต่ละคนตระหนักถึงหน้าที่ในการมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน การรับผิดชอบต่อชั้นประถมเริ่มจากการรับผิดชอบต่อตัวเอง

ทั้งหมดนี้เรียกร้องความเสียสละ นักเรียนของเราทุกคนจะต้องเรียนรู้ถึงความหมายของความเสียสละ คุณค่าของความเสียสละ และรู้จักที่จะสร้างความสุขส่วนตัวเพื่อความเจริญของส่วนรวมด้วยความเต็มใจ ด้วยน้ำใจของตัวเอง โดยไม่ต้องรอให้มีการขอร้อง นักเรียนจะได้รับการปลูกจิตสำนึกให้รู้จักขอมสละความสุขและประโยชน์ส่วนตัว เพื่อความดีงามของสังคมเป็นส่วนรวม โดยเริ่มจากสังคมที่นักเรียนสังกัดอยู่ ภายในบ้าน ภายในโรงเรียน กิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนจะส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักแบ่งปันระหว่างกัน ให้มีการสัมผัสชีวิตจริงโดยการนำนักเรียนไปเยี่ยมเยียนผู้ยากไร้ ผู้เจ็บป่วย ผู้พิการ

รู้จักเรียนรู้ที่จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีทักษะ

การศึกษาของโรงเรียนเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ยังให้ความสำคัญเป็นพิเศษแก่การพัฒนา โนภาพ จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของนักเรียนแต่ละคนในทุกรายวิชา ซึ่งนักเรียนไม่เพียงแต่จะเรียนรู้อย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องสามารถแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทดลองและค้นพบความจริงหรือพบแนวทางใหม่ในการแสดงออกจากประสบการณ์ของตนเอง มิติเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพในการเรียนและช่วยปกป้องเขาให้พ้นจากสภาพการเป็นผู้มีความจำปราดเปรื่องเพียงเท่านั้น ในเวลาเดียวกันเป็นการพัฒนาทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญในวิชาที่กำลังศึกษาอยู่นั้นอีกด้วย เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว การศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงเห็นความจำเป็นที่จะสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตร ซึ่งจะช่วยให้นักเรียนได้มีโอกาสสัมผัสและเกิดความซาบซึ้งในดนตรี วรรณกรรม ศิลปะและสุนทรียศาสตร์อื่น ๆ อีกด้วย

ความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นคุณสมบัติอันล้ำค่า แต่จะวิเศษสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีการคำนึงถึงประโยชน์สุขของส่วนรวม การพัฒนาแต่ละด้านของปัจเจกชนจึงควรกระทำในลักษณะที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความสำนึกถึงคุณค่า ของการรับใช้ผู้อื่นและการอุทิศตนเพื่ออุดมการณ์

2.1.2 แนวคิดและหลักการบริหารโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

เนื่องจากภคินีได้รับการกำหนดจากคณะให้อุทิศชีวิตเพื่อการศึกษาอบรม การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วยและคนยากไร้ ภคินีจึงพร้อมเสมอที่จะประกอบกิจกรรมทุกรูปแบบ ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติในภาระหน้าที่ดังกล่าว คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร รับใช้คนยากจน จึงไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ว่าจะต้องปฏิบัติในถิ่นแคว้นแดนไทย แห่แห่งแพร่ธรรมในแดนไกล จึงได้รับประโยชน์จากการพร้อมที่จะเสียสละของภคินี ภคินีชื่อตรงต่อเสียงเรียกร้องของพระศาสนจักรตอบสนองความต้องการของเพื่อนมนุษย์ โดยมุ่งตรงไปสู่ผู้ที่ถูกทอดทิ้งมากที่สุด (ภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2531: 9)

ด้วยเหตุนี้เอง การบริหารงานของคณะจึงมุ่งสู่การพัฒนาคณะและให้ความสำคัญกับบุคคลไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ครู พนักงาน ผู้ปกครองและชุมชน ด้วยความสำนึกถึงความเป็นมนุษย์ที่เป็นสิ่งสร้างของพระเจ้า (เทียบ ปฐก.) ดังนั้น คณะจึงเน้นการพัฒนาคณะให้เป็นบุคคลทั้งครบตามปรัชญาของฝ่ายการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่ว่า มนุษย์ที่มีคุณภาพคือมนุษย์ที่มีคุณธรรม การศึกษาในโรงเรียนของคณะจึงเน้นการบริหารงานเพื่อให้นักเรียน ครูในโรงเรียนของคณะเป็นแบบฉบับที่ดี มีความซื่อสัตย์ เรียบง่าย ขยันทุ่มเทและเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ตามคำขวัญของ

คณะและคำสอนของนักเรียนเปาโลองค์อุปถัมภ์ (สมาคมครูโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2550: 38)

พระศาสนจักรคาทอลิกให้ความสำคัญกับโรงเรียนในฐานะที่เป็นสนามแพร่ธรรมและเป็นสถาบันสำคัญที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคลในการศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้า (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2551: 62)

โรงเรียนของคณะมีกระจายอยู่ทุกภาคของประเทศไทย นักเรียนที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนจึงเป็นเด็กที่มีชาติพันธุ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีและครอบครัวเป็นของตนเอง มีความเป็นปัจเจกชนที่ไม่ซ้ำแบบใคร ดังนั้นฝ่ายการศึกษาของคณะจึงมีนโยบายดังนี้

1. ให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางที่มีปรัชญาทางการศึกษาเชิงปฏิบัติการ ที่ใส่ใจในความต้องการของเยาวชนทุกวันนี้ให้ได้รับความสว่างจากสิ่งที่ดีมาให้พระวรสาร ให้โรงเรียนมีภาวะแวดล้อมด้วยจิตตารมณ์แห่งพระวรสาร คือความรักและอิสรภาพ

2. ให้โรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการแพร่พระวรสารและเพื่อกิจการเชิงอภิบาล ช่วยนักเรียนให้ไปสู่ความดีบริบูรณ์พร้อม ในแง่ของการเป็นมนุษย์และแง่ของการเป็นคริสตชน ร่วมมือกับพระศาสนจักรส่วนรวมและท้องถิ่น

3. เน้นให้โรงเรียนช่วยนักเรียนแต่ละคนให้เป็น “สิ่งสร้างใหม่” อย่างมีศักยภาพที่รู้จักรับผิดชอบต่อสังคมและพร้อมจะมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนที่ตนสังกัดอยู่

4. สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งนักเรียนในโรงเรียนให้เป็นผู้มีศาสนา วินัย คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสืบสานวัฒนธรรมไทย อนุรักษ์เอกลักษณ์และมรดกของท้องถิ่นและของชาติ

5. โรงเรียนต้องรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการศึกษาให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ก้าวไกลอย่างไม่หยุดยั้ง พัฒนาและใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานและการเรียนการสอนให้มากขึ้น เพื่อให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

6. ส่งเสริมให้มีการผนึกกำลังร่วมมือกันในระดับโรงเรียนกับหน่วยงานราชการ หรือองค์การของรัฐบาลและเอกชนมากขึ้น รวมทั้งให้ทุกโรงเรียนขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมถึงผู้ด้อยโอกาสและผู้ขัดสน

7. มุ่งพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร ให้ก้าวไปด้วยความรู้ ทักษะประสบการณ์ และมีคุณธรรมที่เด่นชัด เน้นการบำรุงรักษาบุคลากรเหล่านี้ด้วยการสนับสนุนให้มีสวัสดิการในการบำรุงขวัญและกำลังใจมากขึ้นตามกำลังของแต่ละโรงเรียน

ดังนั้น โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงมิได้มุ่งเน้นทางด้านวิชาการความรู้เท่านั้น แต่ได้สานต่อพันธกิจของพระเยซูเจ้าในการประกาศข่าวดีแห่งพระวรสาร

เป็นประจักษ์พยานแห่งความจริงที่นำแสงสว่างและความรอดแห่งจิตใจ ทุกคนในสถาบันเซนต์ปอลจึงเป็นผู้ที่ตระหนักถึงศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์และพร้อมอุทิศตนในการทำงานเพื่อยกระดับคุณค่าของความเป็นมนุษย์กับทุกคนทุกสถานภาพในสังคม ไม่ว่าจะเป็ชนชั้นใดและอยู่ถิ่นใด แต่ละคนจะได้รับการปลูกฝังให้เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น (Be all to all) ตามคำสอนของนักบุญเปาโล

2.1.3 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ได้จัดการสัมมนาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของคณะใน 2 รูปแบบ คือ การพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนและการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรโดยฝ่ายการศึกษาของคณะฯ โดยเฉพาะมีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ของทุกโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้และเข้าใจถึงระบบการจัดการศึกษาของคณะฯ ประเพณีและวัฒนธรรมในความเป็นโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ นอกจากนั้นยังได้รับการพัฒนาในด้านวิชาการและคุณธรรมเป็นประจำ เพื่อหล่อหลอมให้บุคลากรของโรงเรียนในเครือได้มีการพัฒนาทั้งครบเพื่อการถ่ายทอดต่อไปยังนักเรียน นอกจากนี้ ยังได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพและการอบรมให้เหมาะสมกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู เพื่อการอุทิศตนอย่างเต็มที่ในอาชีพของตน

คณะครูของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต จะซึมซาบถึงบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งมีการสวดภาวนาเป็นประจำทุกวัน ได้เรียนรู้ถึงการดำเนินชีวิต ตั้งมั่นในความดีงาม การเป็นแบบอย่างที่ดีตามคำสอนของพระเยซูคริสตเจ้าและนักบุญต่าง ๆ โดยเฉพาะพระนางมารีย์นักบุญเปาโล องค์อุปถัมภ์ของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต และนักบุญโยเซฟ องค์อุปถัมภ์ของโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนในเครือเซนต์ปอล ฯ จึงมีแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรตามคำสอนของพระเยซูเจ้าโดยอาศัยคุณค่าพระวรสารและคำสอนของนักบุญเปาโล ดังนี้

2.1.3.1 คุณค่าพระวรสาร

โรงเรียนคาทอลิกเป็นสนามแพร่ธรรมที่ต้องประกาศข่าวดีของพระคริสตเจ้า เป็นสถานที่ทำงานด้านอภิบาลอย่างแท้จริง ดังนั้น โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต จึงตระหนักถึงหน้าที่ในการหล่อหลอมเยาวชนและบุคลากรที่อยู่ภายในโรงเรียนให้รู้จักและรับการอบรมแบบคาทอลิก จึงมีหน้าที่ในการเผยแพร่พระวรสาร หล่อหลอมให้ทุกคนมีความเชื่อที่เข้มแข็ง โดยการปลูกฝังคุณค่าแห่งพระวรสารให้กับทุกคน เพื่อให้คุณค่าเหล่านี้กลายเป็นจุดยืนในชีวิตของเขา

พระเยซูคริสต์เจ้าเป็นแบบอย่างของการรับภารกิจจากพระบิดาช่วยไถ่กู้มนุษยชาติให้รอด โดยอาศัยแบบอย่างชีวิตของพระองค์และการเทศนาสั่งสอนให้ทุกคนกลับใจ พระเยซูคริสต์เจ้า คือ ข่าวดีที่เราประกาศ เพราะพระองค์คือ หนทาง ความจริง และชีวิต (ยน. 14: 6) คุณค่าพระวรสารคือ คุณค่าที่พระเยซูสั่งสอนและเจริญชีวิตเป็นแบบอย่างแก่บรรดาสานุศิษย์และประชาชน ดังที่มีบันทึกในพระคัมภีร์ที่เรียกว่า “พระวรสาร” ซึ่งแปลว่า “ข่าวดี” คำว่า “ข่าวดี” หมายถึงข่าวดีแห่งความรอดพ้นของมนุษย์จากทุกข์ (อสย. 61: 1) (ลก 4: 16-18) (อสย. 35: 4-6) (ลก. 7: 22) และข่าวดีแห่งความรักของพระเจ้า ผู้รักมนุษย์จนกระทั่งประทานพระบุตรของพระองค์มาบังเกิดเป็นมนุษย์เพื่อใจแสดงพระองค์ และแสดงพระธรรมแก่นมนุษย์ และทำการกอบกู้มนุษย์ให้พ้นจากทุกข์อัครรรย์ต่าง ๆ พระเยซูทรงสิ้นพระชนม์บนไม้กางเขนเพื่อไถ่กู้มนุษย์ให้รอดพ้นจากบาป และทรงกลับคืนพระชนม์ชีพ เพื่อบันดาลให้มนุษย์ได้รับชีวิตนิรันดร (ยน. 3: 16)

บาทหลวง จรัล ทองปิยะภูมิ (2554: 73-78) ได้สรุปคุณค่าพระวรสาร ดังนี้

1) **ความเชื่อศรัทธา (faith)** หมายถึง ความเชื่อศรัทธาในพระเจ้า (มก. 11: 22) ความเชื่อในความเป็นจริงที่อยู่เหนือที่เราจำเป็นต้องมองเห็น ความเชื่อในความเป็นจริงของจิตวิญญาณ และในมิติทางศาสนาของชีวิตพระเยซูสอนว่า หากเรามีความเชื่อศรัทธา อัครรรย์จะเกิดขึ้นในชีวิตของเรา (ลก. 17: 19) (มธ. 11: 23) หากเรามีความเชื่อศรัทธา เราจะได้รับ ความรอดพ้นจากบาป (มก. 2: 5) และทุกข์ (ลก. 7: 50) เราต้องมีความเชื่อศรัทธาเมื่อเราภาวนา (มก. 11: 24) และเมื่อเราอยู่ในวิกฤต (มก. 4: 39-40) **ความเชื่อศรัทธาเป็นพื้นฐานของคุณค่าพระวรสารอื่น ๆ ทั้งหมด**

2) **ความจริง (truth)** พระเยซูตรัสว่าพระองค์คือ “หนทาง ความจริง และชีวิต” (ยน. 14: 6) ชีวิตของเราเป็นการแสวงหาความจริง ความจริงของโลก ของชีวิต และของมนุษย์ พระองค์สอนว่า ความจริงทำให้เราเป็นไท (ยน. 8: 32) บุคคลที่ไม่เชื่อตรงคือบุตรแห่งปีศาจผู้มีแต่ความเท็จ (ยน. 8: 44)

3) **การไตร่ตรอง / ภาวนา (reflection / prayer)** พระเยซูสอนให้เราไตร่ตรองอยู่เสมอ พระองค์สอนให้เรา รู้คุณค่าของความสงบ (ลก. 4: 42) และการไตร่ตรองเพื่อหาความหมายที่ลึกซึ้งของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต (ลก. 12: 27; 2: 51) การไตร่ตรองนำไปสู่การเข้าใจ (มธ. 13: 23) ขอมรับและปฏิบัติคุณค่าจนเกิดผลมากมาย (มก. 4: 20) พระเยซูภาวนาอยู่เสมอ (ลก. 6: 12; 22: 39) พระองค์ภาวนาเป็นพิเศษ เมื่อประกอบภารกิจสำคัญ (ลก. 5: 16) เมื่อมีการประจัญ (มธ. 4: 1) (ลก. 22: 46) และเมื่อมีวิกฤติของชีวิต (มธ. 26: 36) พระองค์สอนเราให้ภาวนาอยู่เสมอ (ลก. 18: 1-7)

4) **มโนธรรม/วิจารณ์ญาณ/ความกล้าหาญเชิงศีลธรรม (conscience /discernment /moral courage)** พระเยซูสอนให้เรามีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการรักษาศีลธรรม (มธ. 5: 30;18: 8) มีมโนธรรมเที่ยงตรง วิจารณ์ญาณแยกแยะชั่วดี รู้จักตัดสินใจเลือกทางแห่งความดีงาม และยึดมั่นในทางแห่งความดี (ลก. 18: 8) แม้ในสถานการณ์ที่เราถูกคุกคาม (มธ. 5: 10;24: 10,12-13)

5) **อิสรภาพ (freedom)** พระเยซูสอนว่า “ความจริงทำให้เราเป็นอิสระ” (ยน. 8:32) ซึ่งหมายถึงความเป็นอิสระจากการเป็นทาสของบาป เราปฏิบัติหน้าที่ของเราด้วยความเชื่อมั่น ด้วยความรัก มิใช่ด้วยความกลัว (ยน. 14: 27) (ลก. 5: 10)

6) **ความยินดี (joy)** ความยินดีเป็นผลของประสบการณ์การสัมผัสความรักของพระเป็นเจ้า (ยน. 16: 22) พระเยซูสอนให้เราใจเบิกบานอยู่เสมอ เพราะชื่อของเราถูกจารึกไว้ในสวรรค์แล้ว (ลก. 10: 20) ไม่มีสิ่งใดทำให้เราวันไหวหรือหวาดกลัว (ยน. 14: 1) เพราะพระเจ้ารักเรา (ลก. 12: 7) (ยน. 17: 13)

7) **ความเคารพ/ศักดิ์ศรี (respect/dignity)** มนุษย์ถูกสร้างตามพระฉายาลักษณ์ของพระเจ้า มนุษย์เป็นลูกของพระเจ้า (ลก. 20: 36) ดังนั้น ชีวิตมนุษย์จึงมีความศักดิ์สิทธิ์ พระเยซูสอนให้เราเคารพศักดิ์ศรีของตนเองและของกันและกัน เราแต่ละคนมีค่ามากในสายพระเนตรของพระเจ้า (มธ. 10: 29-31;18: 10)

8) **ความสุภาพถ่อมตน (humility)** พระเยซูเชื้อเชิญให้เราเลียนแบบพระองค์ “เรียนจากเรา เพราะเรามีใจอ่อนโยนและสุภาพ” (มธ. 11: 29) คำสอนหลักที่พระเยซูเน้นย้ำบ่อยครั้งคือ ผู้ใดถ่อมตัวลง ผู้นั้นจะได้รับการยกย่องให้สูงขึ้น (ลก. 14: 11) ผู้ใดมีใจสุภาพอ่อนโยน ผู้นั้นย่อมเป็นสุข ผู้ใดมีใจสุภาพเหมือนเด็กเล็ก ๆ ผู้นั้นจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ที่สุดในพระอาณาจักรสวรรค์ (มธ. 18: 4)

9) **ความซื่อตรง (honesty)** พระเยซูคาดหวังให้เราเป็น “มนุษย์ใหม่” (ยน. 1: 13) มนุษย์ที่ซื่อตรง (มธ. 5: 37) ซอบบรรณ (ยน. 1: 47) ประพฤติชอบในสายพระเนตรของพระเจ้า (ลก. 16: 15) ดำรงตนอยู่ในศีลธรรม ไม่หน้าซื่อใจคด (มธ. 23: 13-15) ไม่คดโกงหรือเบียดเบียนผู้อื่น (มธ. 15: 8;23: 13-15) ผู้ซื่อตรงต้องเริ่มจากการซื่อสัตย์ในสิ่งเล็กน้อย (ลก. 16: 10) ผู้ซื่อตรงจะเกิดผลมากมาย (ลก. 8: 15)

10) **ความเรียบง่าย/ความพอเพียง (simplicity / sufficiency)** พระเยซูเจริญชีวิตที่เรียบง่าย คลุกคลีกับประชาชนคนสามัญ ทุกคนเข้าหาพระองค์ได้แม้แต่เด็ก ๆ (ลก. 18: 16) พระองค์สอนเรามีให้กังวลใจในเครื่องแต่งกาย ในอาหารการกิน เพราะพระเจ้าดูแลชีวิตของเราทุก

คน (ลก. 12: 24-27) (มธ. 6: 32) สุนัขจิ้งจอกยังมีโพรง และนกในอากาศยังมีรัง แต่พระองค์ไม่มีที่ที่จะวางศีรษะ (มธ. 8: 20)

11) ความรัก (love) พระเยซูสอนให้เรามีความรักแท้ ความรักที่สูงส่งกว่าความรักใคร่ ความรักที่ไม่เห็นแก่ตัว ไม่หวังสิ่งตอบแทน ความรักที่มอบแก่ทุกคน ความรักที่เอาชนะอารมณ์ความรู้สึกของตน จนกระทั่งสามารถรักแม้แต่คนที่ป็นอริกับเรา (มธ. 5: 43-45) หลักปฏิบัติพื้นฐานของการแสดงความรัก คือ “ปฏิบัติต่อผู้อื่นดังที่เราอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อเรา” (มธ. 22: 39) หลักปฏิบัติขั้นสูงของการแสดงความรักคือ “รักกันและกันเหมือนที่พระเจ้าทรงรักเรา” (ยน. 15: 12) **ความรักเป็นคุณค่าที่สำคัญที่สุด คุณค่าพระวรสารอื่น ๆ ทั้งหมดนำไปสู่ความรัก**

12) เมตตา (compassion) พระเยซูเจริญชีวิตที่เป็นแบบอย่างของความเมตตา พระองค์เมตตาต่อทุกคน คนเจ็บป่วย (มธ. 20: 34) คนตกทุกข์ได้ยาก (ลก. 7: 13) และคนด้อยโอกาส (มธ. 9: 36) พระองค์ร่วมทุกข์กับคนที่มีความทุกข์ เข้าถึงความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น (ยน. 11: 33) พระองค์สอนเราให้รู้จักพระเจ้าผู้เป็นพระบิดาผู้เมตตา (ลก. 15: 20) และสอนให้เราเป็นผู้เมตตา เหมือนพระบิดาทรงเป็นผู้เมตตา (ลก. 6: 36) พระองค์เล่านิทานเปรียบเทียบที่น่าฟัง เรื่องชาวสะมาเรียผู้ใจเมตตา (ลก. 10: 33)

13) ความกตัญญูรู้คุณ (gratitude) พระเยซูตรัสชมเชยผู้ที่ได้รับการรักษาจากโรคภัยที่กลับมาขอบคุณพระองค์ (ลก. 17: 16-17) พระเยซูขอบคุณพระเจ้าในทุกขณะ (มธ. 15: 36) (ลก. 22: 19) (ยน. 11: 41) พระองค์สอนให้เรารู้จักกตัญญูรู้คุณต่อพระเจ้าและต่อทุกคนที่มีบุญคุณต่อเรา (ลก. 2: 51)

14) การงาน/หน้าที่ (work / duty) พระเยซูสอนให้เราเห็นคุณค่าของการทำงาน ผู้ที่ทำงานก็สมควรได้รับค่าตอบแทน (ลก. 10: 7) พระองค์จะประทานรางวัลแก่ทุกคนตามการทำงานของแต่ละคน (มธ. 16: 27) พระองค์ทำงานอยู่เสมอเหมือนพระบิดาทำงานอยู่เสมอ (ยน. 5: 17) พระองค์ยังสอนว่าการทำงานเป็นการถวายเกียรติแด่พระเจ้า (มธ. 5: 16) (ยน. 15: 8; 17: 4) เราพึงระลึกอยู่เสมอว่า เราต้องทำงานเพื่ออาหารที่คงอยู่เป็นชีวิตนิรันดร์ (ยน. 6: 27) “จงทำงานหนักเพื่อเข้าประตูแคบสู่พระราชัยสวรรค์” (ลก. 13: 24)

15) การรับใช้ (service) พระเยซูเสด็จมาในโลกเพื่อมารับใช้มิใช่มาเพื่อได้รับการรับใช้ พระองค์สอนสานุศิษย์ว่า พระองค์ผู้เป็นพระเจ้ายังรับใช้พวกเขา (ยน. 13: 14) ดังนั้นพวกเขาต้องรับใช้ผู้อื่นเช่นเดียวกัน ผู้ใหญ่กว่าจะต้องรับใช้ผู้น้อยกว่า (ลก. 22: 26)

16) ความยุติธรรม (justice) พระเยซูสอนให้เราแสวงหาความยุติธรรมให้กับผู้อื่นก่อนให้กับตนเอง (ยน. 8: 7) ความยุติธรรมเรียกร้องให้เราเปิดใจกว้างต่อความต้องการของผู้อื่น (ลก. 18: 3) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ด้อยกว่าเรา (ลก. 16: 19-21)

17) สันติ/การคืนดี (peace/reconciliation) พระเยซูตรัสว่า พระองค์มอบสันติของพระองค์แก่เรา (ยน. 14: 27) สันติเป็นผลมาจากความยุติธรรม เราสามารถนำสันติสู่สังคมที่เราอยู่โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน (ลก. 10: 6) (มธ. 5: 9) มีใจที่ปล่อยวาง หลุดพ้นจากความว้าวุ่นใจ หลีกเลียงความรุนแรงทุกชนิดและเมื่อมีความขัดแย้ง เราต้องพร้อมที่จะคืนดีเสมอ (มธ. 5: 24) การคืนดีเป็นผลจากการเคารพซึ่งกันและกันและใจเปิดต่อการเสวนา

18) อภัย (forgiveness) พระเยซูสอนศิษย์ให้ภาวนาต่อพระบิดาเสมอ ๆ ว่า “โปรดอภัยแก่ข้าพเจ้า เหมือนที่ข้าพเจ้าอภัยให้ผู้อื่นที่ทำผิดต่อข้าพเจ้า” (ลก. 11: 3-4) พระเยซูเล่านิทานเรื่องบิดาผู้ใจดีที่ให้ให้อภัยแก่ลูกที่ล้างผลาญทรัพย์สมบัติของบิดา (ลก. 15: 11-24) พระเยซูให้อภัยแก่ผู้ที่จริงพระองค์บนกางเขน (ลก. 23: 34) การรู้จักให้อภัยผู้อื่นเกิดขึ้นได้เมื่อเรารู้จักเอาชนะความโกรธเคือง ความอาฆาตมาดร้ายทุกชนิด (มธ. 5: 22) การให้อภัยของเราต้องไม่มีขอบเขต เหมือนที่พระเจ้าให้อภัยแก่เราอย่างไม่มีขอบเขต (ลก. 17: 4)

19) ความเป็นหนึ่ง/ความเป็นชุมชน (unity/community) พระเยซูสอนว่า มนุษย์ทุกคนเป็นพี่น้องกัน ทุกคนมีพระเจ้าพระบิดาองค์เดียวกัน (มธ. 6: 9) ดังนั้น มนุษย์จึงต้องสร้างสังคมมนุษย์ให้น่าอยู่ ความเป็นพี่น้องกัน (มก. 3: 35) มีสายใยยึดเหนี่ยวกันอย่างมั่นคง (ยน. 15: 12) ไม่ว่าเราจะอยู่ในหน่วยใดของสังคม ทั้งบ้าน โรงเรียน และท้องถิ่น เราต้องแสดงความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วมในชีวิตของชุมชนนั้น ๆ (ยน. 13: 35)

20) การพิศเพ่งสิ่งสร้าง/รักษัธรรมชาติ (wonder/conservation) พระเยซูสอนให้เรามองดูความสวยงามของธรรมชาติ ดวงดาวบนท้องฟ้า (ลก. 10: 20) นกที่บินในอากาศ (ลก. 12: 24) ดอกไม้ในทุ่งหญ้า (ลก. 12: 27) แล้วมองเห็นความยิ่งใหญ่ของพระผู้สร้างธรรมชาติ มองเห็นความน่าพิศวงของธรรมชาติที่ถูกสร้างมาเพื่อให้อมนุษย์เอาใจใส่ดูแล (มธ. 11: 27) เราจึงต้องหวงแหนธรรมชาติ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พิทักษ์โลกของเราให้อนุชนรุ่นหลัง

21) ความหวัง (hope) ความหวังมีพื้นฐานอยู่บนคำสัญญาของพระเยซูว่า พระองค์มาเพื่อกอบกู้มนุษย์ทุกคนให้ได้ความรอดพ้นจากบาป และมีชีวิตนิรันดร์ (ยน. 3: 15; 6: 40) ความหวังทำให้เรามีความอดทนพากเพียรและมั่นคงในความดี ความหวังยังทำให้เราคิดบวก มองโลกในแง่ดี เราหวังในพระเจ้ามิไซในวัตถุ (ลก. 6: 35) (มธ. 12: 21) ความหวังเป็นแรงบันดาลใจให้เรายึดมั่นในคุณค่าพระวรสารอื่น ๆ ทั้งหมด

2.1.3.2 คำสอนของนักบุญเปาโล

การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ยึดตามแนวคำสอนและแบบอย่างของนักบุญเปาโลองค์อุปถัมภ์ของคณะ ผู้เป็นแบบฉบับของครูในการทำหน้าที่ประกาศเทศนาสั่งสอน (1คร. 9:16)

งานสอนของท่านปรากฏอยู่ในบทจดหมาย 13 ฉบับที่ท่านเขียนเตือนใจชาวคริสตชนในพันธสัญญาใหม่ ซึ่งถือเป็นคำสอนที่มีอายุยืนนานกว่า 2,000 ปี หลังจากที่ท่านไม่สามารถออกเดินทางไปประกาศศาสนาและเทศสอนตามที่ต่าง ๆ ได้ บาทหลวงไพรง มนिरาช (2551:7-15) ได้กล่าวถึงอุปนิสัยที่สำคัญของท่าน ดังนี้

1) การอุทิศตน : นักบุญเข้าใจในพันธกิจที่ท่านได้รับมาจากพระเยซูเจ้า งานที่ท่านนักบุญเปาโลต้องปฏิบัติโดยไม่มีใครกระทำแทนท่านได้ ท่านนักบุญเปาโลรับกระแสเรียกเฉพาะจากพระเยซูเจ้า ท่านซื่อสัตย์ต่อเสียงเรียกนี้ ดำเนินชีวิตด้วยความซื่อสัตย์ ความอดทน ความยากลำบาก ความขยัน สุดทำอุทิศตนเพื่อพันธกิจ

“ขณะที่เขาเดินทางใกล้ถึงเมืองดามัสกัส ทันใดนั้นมีแสงสว่างจากท้องฟ้าล้อมรอบตัวเขาไว้ เขาล้มลงที่พื้นดินและได้ยินเสียงกล่าวว่า “เฮาโล เฮาโล ท่านเบียดเบียนเราทำไม” เขาโลจึงถามว่า “พระเจ้าข้าพระองค์คือใคร” “เราคือเยซู ซึ่งท่านกำลังเบียดเบียน ท่านจงลุกขึ้น เข้าไปในเมืองแล้วจะมีคนบอกให้รู้ว่าจะต้องทำอะไร” (กจ. 9: 3 – 9)

เมื่อนักบุญเปาโลเข้าใจและตระหนักในพันธกิจที่ได้รับจากพระเยซูเจ้า ท่านนักบุญตอบสนองกระแสเรียกด้วยการอุทิศตน ท่านนักบุญเดินทางไปทุกแห่งเพื่อสอนถึงองค์พระเยซูเจ้า ซึ่งเป็นพันธกิจของท่าน

2) อารมณ์อ่อนไหว : นักบุญเปาโลมิใช่เป็นคนเจ้าอารมณ์ แต่ท่านมีอารมณ์อ่อนไหวต่อผู้ที่รับฟังท่าน ท่านปรารถนาอย่างแรงกล้าให้ผู้ที่ท่านสอนเป็นคนดี ได้รับการสอนที่ดีหาวิธีการ กระทำทุกอย่างเพื่อให้การสอนของท่านเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง คิดวิธีการสอนที่เหมาะสมกับบุคคล เวลาและสถานที่ที่เสมอ ความตั้งใจจะสอนทุกคนให้ได้ดีเป็นดั่งลมหายใจและชีวิตของท่านนักบุญเปาโล

“ข้าพเจ้าขออ้าว่า จงชื่นชมเถิด จงให้ความอ่อนโยนของท่านทั้งหลายปรากฏแก่คนทั้งปวง องค์พระผู้เป็นเจ้าเสด็จมาใกล้แล้ว อย่ากระวนกระวายถึงสิ่งใดเลย จงทูลพระเจ้าให้ทรงทราบถึงความปรารถนาทุกอย่างของท่าน โดยคำอธิษฐาน การวอนขอพร้อมด้วยการขอบพระคุณ แล้วสันติสุขของพระเจ้าซึ่งเกินสติปัญญาจะเข้าใจได้นั้นจะกุมครองดวงใจและความคิดของท่านไว้ในพระคริสตเยซู ดังนั้นพี่น้องทั้งหลาย สิ่งใดจริง สิ่งใดประเสริฐ สิ่งใดชอบธรรม สิ่งใดบริสุทธิ์ สิ่งใด

น่ารัก สิ่งใดควรยกย่อง ถ้ามีสิ่งใดเป็นคุณธรรม ถ้ามีสิ่งใดน่าสรรเสริญ ท่านจงพิจารณาสิ่งเหล่านี้ ด้วยการใคร่ครวญเถิด สิ่งต่าง ๆ ที่ท่านได้เรียนรู้ ได้รับ ได้ฟัง และได้เห็นในตัวข้าพเจ้านั้น จงนำไปปฏิบัติเถิดและพระเจ้าแห่งสวรรค์จะสถิตอยู่กับท่าน (ฟป. 4: 4 – 9)

3) **แนวคิดที่ดีต่อผู้ฟัง:** นักบุญเปาโลมองและมีแนวคิด แนวปฏิบัติที่เต็มด้วยความรักและเข้าใจต่อผู้ที่ท่านสอน ท่านนักบุญใส่ใจในทุกเรื่อง รักและเอาใจใส่ผู้ฟังเหมือนพ่อแม่ที่มีต่อบุตรของตน ท่านนำใจของผู้สอนมาใส่ไว้ในใจท่าน ท่านนักบุญจึงสั่งสอนได้ดีและเกิดผลที่ดี

“ข้าพเจ้าเขียนเรื่องเหล่านี้มิใช่เพื่อทำให้ท่านอับอาย แต่เขียนเพื่อตักเตือนในฐานะท่านเป็นลูกรักของข้าพเจ้า แม้ว่าท่านจะมีครูพี่เลี้ยงนับหมื่นคน ในฐานะพระคริสตเจ้า แต่ก็มีบิดาเพียงคนเดียว เพราะข้าพเจ้าให้กำเนิดท่านในพระคริสตเยซูโดยการประกาศข่าวดี (1 คร. 6: 11)

4) **กล้าพูดความจริง:** นักบุญเปาโลกล้าและซื่อสัตย์ในการบอกความจริง ตักเตือนและเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง นักบุญเปาโลไม่อยู่ใต้อิทธิพลของชื่อเสียงเกียรติยศ แต่ท่านยึดมั่นในความจริง ความถูกต้อง กฎระเบียบและประเพณี ด้วยลักษณะดังกล่าวจึงทำให้ผู้ได้รับการสอนจากท่านมีความมั่นคงในคุณธรรม จริยธรรมที่นักบุญเปาโลสั่งสอนท่านไม่กลัวแม้จะมีคนไม่รัก ไม่ให้เกียรติหรือคิดร้ายต่อท่าน ท่านยืนหยัดมั่นคงในการสอนความจริง ความถูกต้องเสมอ

“พี่น้องทั้งหลาย ข้าพเจ้าไม่อาจพูดกับท่านเหมือนพูดกับผู้ที่ดำเนินชีวิตอาศัยพระจิตเจ้า แต่พูดเหมือนกับคนที่ดำเนินชีวิตตามธรรมชาติ เหมือนพูดกับทารก ในพระคริสตเจ้า ข้าพเจ้าใช้น้ำนมเลี้ยงท่านไม่ใช่อาหารแข็ง เพราะขณะนั้นท่านยังรับไม่ได้ และแม้เวลานี้ท่านก็ยังรับไม่ได้ เพราะท่านเป็นผู้ดำรงชีวิตตามธรรมชาติ ในเมื่อท่านยังอิจฉาริษยา และทะเลาะวิวาทกัน ท่านก็ยังดำรงชีวิตตามธรรมชาติ และดำเนินชีวิตเหมือนมนุษย์ทั่วไปมิใช่หรือ (1 คร. 3: 1-3)

5. **เคารพผู้ปกครอง ผู้อาวุโส:** นักบุญเปาโลเคารพอำนาจบรรดาอัครสาวกซึ่งปกครองดูแลกลุ่มคริสตชนชาวฮิวในบริเวณกรุงเยรูซาเล็มเสมอ เมื่อมีความรู้สึกผิดต่อนักบุญเปโตร ท่านนักบุญก็ขอโทษและขอแสดงความผิดนั้น การเคารพผู้อาวุโส ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่ของนักบุญเปาโลคือการสอนที่ตรึงใจผู้ฟังและผู้เห็น

“ข้าพเจ้าผู้น้อยที่สุดในบรรดาอัครสาวก และไม่สมควรที่จะได้ชื่อว่าเป็นอัครสาวก เพราะข้าพเจ้าเคยเบียดเบียนพระศาสนจักรของพระเจ้า แต่ข้าพเจ้าเป็นอย่างที่เป็นอยู่นี้ด้วยพระหรรษทานของพระเจ้า และพระหรรษทานของพระองค์ที่ประทานแก่ข้าพเจ้ามิได้ไร้ประโยชน์

ตรงกันข้าม ข้าพเจ้าทำงานหนักกว่าคนอื่น แต่มิใช่ข้าพเจ้าเป็นเพราะพระพรหมทานของพระเจ้าซึ่งอยู่กับข้าพเจ้าที่ทำงาน เพราะฉะนั้น ทั้งข้าพเจ้าและเขาเหล่านั้นเทศน์สอนเช่นไร ท่านทั้งหลายต้องเชื่อเช่นนั้น (1 คร. 15: 9-11)

2.1.4 ขอบข่ายงานและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย

เพื่อให้การบริหารงานภายในโรงเรียนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย ได้จัดโครงสร้างการบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารจัดการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายอภิบาลและแพฐธรรม ฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ฝ่ายบุคลากร ฝ่ายกิจการนักเรียน และ ฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ โดยมีผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบ ตามกำหนดกรอบงานหรือหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

ฝ่ายบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ชันวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หัวหน้าฝ่ายบริหารจัดการ

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพ
2. รับนโยบายจากคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียนและคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพด้านบริหารจัดการดำเนินการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
3. รับผิดชอบและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี ร่วมรับผิดชอบในการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษา
4. รับผิดชอบรายงานการประชุมของคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน
5. จัดประชุมฝ่ายบริหารจัดการเพื่อให้ดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. รับผิดชอบดูแลและต้อนรับผู้มาเยือนโรงเรียน
7. รับผิดชอบจัดทำผังแสดง โครงสร้างบริหาร โรงเรียนที่บอร์ดประชาสัมพันธ์
8. ดูแลรับผิดชอบและติดตามงานทุกงานในฝ่าย

หัวหน้างานบริหารทั่วไป

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. จัดทำโครงสร้างการบริหารงานในระบบบริหารคุณภาพที่บอร์ดประชาสัมพันธ์
2. ร่วมจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ 5 ปี
3. รับผิดชอบและจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี
4. รวบรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของแต่ละฝ่าย
5. ร่วมรับผิดชอบดูแลต้อนรับผู้มาเยือนโรงเรียน

ฝ่ายวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติที่ต้องการ เป็นงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพ
2. รับนโยบายจากคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพด้านวิชาการ ดำเนินการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
3. ร่วมจัดทำและรับผิดชอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี และรายงานคุณภาพการศึกษา
4. จัดประชุมฝ่ายวิชาการ เพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. วางแผนและดำเนินการจัดการเรียนการสอนร่วมกับหัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผนการเรียน
6. จัดตารางสอน จัดครูประจำชั้น ครูผู้ช่วยและครูเข้าสอนในระดับชั้น

7. จัดแผนการเรียนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ร่วมกับหัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
8. ประสานงานกับงานทะเบียนและวัดผลในเรื่องการวัดและประเมินผล
9. สรรหาอาจารย์พิเศษ และจัดสรรแหล่งค้นคว้าข้อมูลของนักเรียน
10. ดูแลรับผิดชอบและติดตามงานทุกงานในฝ่าย

หัวหน้างานหลักสูตร

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมการประชุมฝ่ายวิชาการ โดยมีหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อดำเนินงานของฝ่ายและงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายให้มีประสิทธิภาพ
2. จัดทำแผนการเรียนระดับชั้นประถมศึกษา และระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยศึกษาจากโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา แล้วเสนอหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เพื่อให้ผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติต่อไป
3. ปรับปรุงแผนการเรียนในแต่ละระดับชั้นให้สอดคล้องกับหลักสูตรในปัจจุบัน และเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน
4. ดำเนินการประเมินความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง นักเรียนในการจัดหลักสูตร เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตร
5. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

หัวหน้างานวิจัยในชั้นเรียน

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมการประชุมฝ่ายวิชาการ โดยมีหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อดำเนินงานของฝ่าย และงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายให้มีประสิทธิภาพ
2. ประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน
3. ให้คำปรึกษาและติดตามผลการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. รวบรวมรายงานการวิจัยในชั้นเรียน
5. ประเมินรายงานการวิจัยในชั้นเรียนร่วมกับคณะกรรมการ
6. จัดทำสถิติข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียน
7. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมการประชุมฝ่ายวิชาการ โดยมีหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อดำเนินงานของฝ่าย และงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายให้มีประสิทธิภาพ
2. ควบคุมและดำเนินการในด้านการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
4. ให้คำปรึกษา และแนะนำ แก่ครูผู้สอนในด้านการเรียนการสอน รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้พัฒนาทักษะการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. ดำเนินการประชุมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แนวทางการจัดกิจกรรมภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน
7. ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายวิชาการในเรื่องกิจกรรมการเรียนการสอนกับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้
8. ปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

ฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนพัฒนาโรงเรียนให้มีอาคารสถานที่ ทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เทคโนโลยี บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อตามกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพ
2. รับนโยบายจากคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ดำเนินการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
3. ร่วมจัดทำและรับผิดชอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปีและรายงานคุณภาพการศึกษา
4. จัดให้มีการประชุมฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน เพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขอใช้สถานที่ในการจัดกิจกรรมทั้งภายใน และภายนอก
6. ดูแลและประสานงานการซ่อมบำรุงอาคาร และสถานที่ รวมทั้งติดต่อหน่วยงานภายนอก เพื่อเข้ามาดำเนินการซ่อมบำรุง
7. ดูแลรับผิดชอบและติดตามงานทุกงานในฝ่าย

หัวหน้างานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน เพื่อการดำเนินงาน
2. จัดให้มีการประชุมบุคลากรในงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อการดำเนินงาน
3. ควบคุมดูแลการผลิตสื่อ ภาพ เสียงและสิ่งพิมพ์
4. ควบคุมดูแลการให้บริการยืม / คืนอุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอน
5. ตรวจสอบ และซ่อมบำรุงอุปกรณ์สื่อเทคโนโลยี

หัวหน้างานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน เพื่อการดำเนินงาน
2. ดูแลการจัดห้องเรียน ห้องใช้ประกอบการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ และแหล่งการเรียนรู้ การรักษาความเป็นระเบียบ ความมั่นคงปลอดภัย ความสะอาดบริเวณโรงเรียน และการให้บริการสถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน
3. ดูแลติดตามการซ่อมบำรุงอาคารสถานที่และพัสดุ-ครุภัณฑ์ และควบคุมการตรวจสอบอาคารสถานที่และพัสดุ-ครุภัณฑ์ ภายใน โรงเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน
4. ดูแลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน
5. ดูแลรับผิดชอบร่วมกับหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ในการตรวจรับงานก่อสร้าง และปรับปรุงอาคาร และบริเวณต่าง ๆ ของโรงเรียน
6. รายงานการปฏิบัติของแต่ละงานให้หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอนทราบ

ฝ่ายบุคลากร

ศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมของโรงเรียนจากยุทธศาสตร์ นโยบาย ขอบเขตภารกิจของโรงเรียน ตลอดจนศักยภาพของโรงเรียน

หัวหน้าฝ่ายบุคลากร

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการระบบบริหาร
คุณภาพ
2. รับนโยบายจากคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการระบบบริหาร
คุณภาพด้านบุคลากร ดำเนินการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
3. ร่วมจัดทำและรับผิดชอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี และรายงานคุณภาพ
การศึกษา
4. จัดประชุมฝ่ายบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. จัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากรประจำปี
6. ดำเนินการประสานงาน จัดการอบรม และจัดให้มีการอบรม สัมมนา บุคลากรตามที่ระบุไว้ใน
ในแผนงานพัฒนาบุคลากร และจัดให้มีการอบรม สัมมนา ดูงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่
ได้รับในสถานการณ์ปัจจุบัน
7. ประสานงานกับหัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างาน / หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ / หัวหน้าสายชั้น
บุคลากร เพื่อสรรหาบุคลากรตามความเหมาะสมกับความสามารถในตำแหน่งหน้าที่
8. ดูแลเรื่องการปฏิบัติตนของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
9. ประเมินเทศครูใหม่ และติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินผลงาน
10. ทบทวนการประเมินวัตถุประสงค์คุณภาพเชิงพฤติกรรมในฝ่ายบุคลากร
11. ดูแลรับผิดชอบและติดตามงานทุกฝ่าย

หัวหน้าสายชั้นบุคลากร / หัวหน้างานบุคลากรทางการศึกษา

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมกับฝ่ายบุคลากร เพื่อดำเนินงานของฝ่ายและงานที่เกี่ยวข้อง
2. ประสานงานกับหัวหน้าฝ่าย / หัวหน้างานและครูในระดับชั้น / บุคลากรทางการศึกษา
3. ดูแลเรื่องการปฏิบัติตนของครูในระดับชั้น / บุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตาม
มาตรฐานประกอบวิชาชีพครู
4. ดูแลเรื่องการปฏิบัติตนของครูในระดับชั้น และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล
5. สร้างขวัญกำลังใจแก่ครูในระดับชั้น / บุคลากรทางการศึกษา ในการปฏิบัติหน้าที่
6. ทำหน้าที่ประเมินบุคลากรใหม่

ฝ่ายกิจการนักเรียน

ฝ่ายกิจการนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างการบริหารโดยมุ่งส่งเสริมในการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง กระตุ้นผู้เรียนให้ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน มีความสุขกับการทำงานเป็นกลุ่มตามความถนัดและความสนใจอย่างแท้จริง รวมทั้งการประเมินผล ปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามลักษณะความพร้อม ความต้องการ และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาศักยภาพที่แท้จริง อันส่งผลต่อการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คุณธรรมจริยธรรม จากกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นพื้นฐานสำคัญ รวมถึงการสร้างเสริมให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีทักษะชีวิตที่ดีและมีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม

หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ
2. รับนโยบายจากคณะกรรมการดำเนินงานของโรงเรียน และคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพด้านกิจการนักเรียน ดำเนินการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
3. ร่วมจัดทำและรับผิดชอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี และรายงานคุณภาพการศึกษา
4. จัดประชุมฝ่ายกิจการนักเรียน เพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ประสานงานกับหัวหน้างานในฝ่ายกิจการนักเรียนในเรื่องกระบวนการจัดกิจกรรมและการประเมินผล
6. ประสานงานกับงานทะเบียนวัดผล เรื่องผลการประเมินกิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
7. ดูแลรับผิดชอบและติดตามงานทุกงานในฝ่าย

หัวหน้างานกิจกรรมนักเรียน

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. รับนโยบายจากหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน เพื่อนำไปปฏิบัติ
2. ประชาสัมพันธ์งานให้กับครูในฝ่ายกิจการนักเรียน/หัวหน้ากิจกรรมต่าง ๆ ในงานกิจกรรมนักเรียน/หัวหน้าสายชั้นกิจการนักเรียนทุกระดับชั้นทราบ

3. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ระบุในระเบียบปฏิบัติงาน งานกิจกรรมนักเรียน และสอดคล้องตามที่ปฏิทินโรงเรียนกำหนดไว้ รวมทั้งกรณีจดหมายเข้าจากหน่วยงานภายนอกที่สัมพันธ์กับงานกิจกรรมนักเรียน
4. รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม งานกิจกรรมนักเรียน ตลอดปีการศึกษา
5. ติดตามเอกสาร ตรวจสอบเอกสาร ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานกิจกรรมนักเรียน
6. รายงานผลการดำเนินงานแก่หัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน

หัวหน้าสายชั้นกิจการนักเรียน

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมกับฝ่ายกิจการนักเรียนเพื่อรับนโยบายจากหัวหน้าฝ่ายกิจการนักเรียน / หัวหน้างาน / หัวหน้ากิจกรรม และนำไปดำเนินการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับนโยบาย
2. ร่วมวางแผนในการประชุมเพื่อพัฒนางานในระดับชั้น
3. ประสานงาน และประชาสัมพันธ์งานให้ครูในระดับชั้นทราบ และปฏิบัติ
4. ดูแล จัดทำ และตรวจสอบความถูกต้องของงานทุกงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายกิจการนักเรียน
5. ดำเนินงานตามหน้าที่อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษจากหัวหน้าฝ่าย/ หัวหน้างาน / หัวหน้ากิจกรรม
6. ดูแลนักเรียนให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และข้อปฏิบัติของนักเรียน ตามคู่มือกิจการนักเรียน

ฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ

การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสร้างความมั่นใจ (Assure) สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดและที่สังคมต้องการ

หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ
2. รับนโยบายจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและคณะกรรมการระบบบริหารคุณภาพ ดำเนินการและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
3. ร่วมจัดทำ และรับผิดชอบปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี และรายงานประจำปี

4. จัดประชุมฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ เพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. รับผิดชอบและจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษา
6. เข้าร่วมประชุมวางขอบเขตงานสารสนเทศของโรงเรียน
8. คัดเลือกบุคลากรผู้รับผิดชอบงานสารสนเทศฝ่าย
9. วางแผนการตรวจประกันคุณภาพภายใน
10. วางแผนการจัดเก็บงานสารสนเทศของโรงเรียนร่วมกับหัวหน้างานสารสนเทศและผู้รับผิดชอบงานสารสนเทศฝ่าย
11. จัดทำกำหนดการตรวจประกันคุณภาพภายใน และทบทวนให้สอดคล้องกับแผนการตรวจประกันคุณภาพภายใน
12. ดำเนินการประชุมเปิดและปิดการตรวจประกันคุณภาพภายในตามวันเวลาที่กำหนดไว้ในกำหนดการตรวจประกันคุณภาพภายใน ของฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ
13. ดูแลและควบคุมให้มีการจัดทำ และจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการตรวจประกันคุณภาพภายใน
14. ทำรายงานสรุปผลการตรวจประกันคุณภาพภายในร่วมกับหัวหน้างานมาตรฐานคุณภาพ และหัวหน้างานผู้ตรวจประกันคุณภาพภายใน เสนอต่อที่ประชุมทบทวนของฝ่ายบริหาร
15. ดำเนินการประเมินผลการจัดทำรูปเล่มสารสนเทศโรงเรียน ร่วมกับหัวหน้างานสารสนเทศและผู้รับผิดชอบงานสารสนเทศฝ่าย
16. ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลรูปเล่มสารสนเทศของโรงเรียน ร่วมกับหัวหน้างานสารสนเทศ
17. ดำเนินการเผยแพร่รูปเล่มสารสนเทศของโรงเรียน ร่วมกับหัวหน้างานสารสนเทศ
18. ดูแลรับผิดชอบและติดตามงานทุกงานในฝ่าย

หัวหน้างานสารสนเทศ

หน้าที่รับผิดชอบ :

1. เข้าร่วมประชุมวางขอบเขตของงานสารสนเทศในโรงเรียน ร่วมกับหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายในโรงเรียน
2. ประชุมชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำสารสนเทศในโรงเรียน ร่วมกับผู้รับผิดชอบงานสารสนเทศฝ่าย
3. เข้าร่วมจัดทำแบบฟอร์มการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศโรงเรียนกับผู้รับผิดชอบงานสารสนเทศของแต่ละฝ่าย

4. เข้าร่วมประชุมวางแผนการจัดเก็บงานสารสนเทศโรงเรียน ร่วมกับหัวหน้าฝ่ายมาตรฐานคุณภาพและผู้รับผิดชอบสารสนเทศฝ่าย
5. จัดเก็บและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศโรงเรียน ร่วมกับผู้รับผิดชอบงานสารสนเทศของแต่ละฝ่าย
6. เข้าร่วมการประมวลผลและจัดทำรูปเล่มสารสนเทศโรงเรียน ร่วมกับผู้รับผิดชอบงานสารสนเทศฝ่าย
7. ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศโรงเรียนในการจัดทำเป็นรูปเล่ม ร่วมกับหัวหน้าฝ่ายมาตรฐานคุณภาพ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.1 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น เหมือนที่ สะอาด ราชเฉลิม (2541: 10) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำจะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มจะทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้นเกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ ทำนองเดียวกับสมคิด บางโม (2539: 218) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมากความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำ ควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ และบุคลิกภาพของผู้นำเอง

จะเห็นได้ว่าการบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายังมีความสำคัญ เพราะจะเป็นผู้ที่นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ลิปปนนท์ เกตุทัต (2540: 53-74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญ มีคุณธรรมจริยธรรม อุดมคติ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร

อานันท์ ปันยารชุน (2540: 37-39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเองแต่ต้องเกิดจากการที่มีผู้อื่นเขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุม ผู้นำมีความสามารถให้ผู้อื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง มีความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะต้องคิดแบบที่ละก้าวแต่ต้องคิดครบทั้งกระบวนการและรู้จักคาดคะเน ความเป็นนักวิชาการรู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

Robbins และ Coulter (1999:520); Rue และ Byars (1995: 375) และ George และ Jones (1999: 404) ได้กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือยกย่องให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้า และเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม หรือกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

นอกจากคำว่าผู้นำแล้ว นักวิชาการยังได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้สอดคล้อง และแตกต่างกัน ดังนี้

Robbins (1996: 413); Gibson และคณะ (1997: 272) และ Dessler (1998: 330) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลผู้ที่สามารถมีอิทธิพลต่อกลุ่มคน และโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

จากความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำในข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือยอมรับให้ทำหน้าที่ ตัดสินใจ ควบคุม สั่งการ บังคับบัญชาผู้อื่น ส่วนภาวะผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อกลุ่มคน และโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การ

สรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ การบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งผู้นำพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามจงใจสมาชิกขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รักษาความสัมพันธ์ด้านความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากภายนอกองค์การในการทำความเข้าใจภาวะผู้นำจึงต้องคำนึงถึงสมาชิกด้วย องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ “การแนะนำ (guide)” “การชี้แนะ (direct)” “การมีอิทธิพลเหนือ (influence)” ดังนั้นภาวะผู้นำจึงไม่ใช่การมีพลังอำนาจ (power) หรือ การมีอำนาจหน้าที่ (authority) แต่เป็นการมีวิสัยทัศน์ (vision) และมีเป้าประสงค์ (sense of purpose) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่สามารถแนะนำ ชี้แนะ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการนำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมาสู่องค์กรซึ่งไม่เพียงโลกภายนอกแต่เป็นกระบวนการภายในด้วย

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง (Change Models) ตามที่ Jack Welch (2008: Online) แบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1) **การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (top - down models)** เน้นภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนายุทธศาสตร์ สื่อสารวิสัยทัศน์และรวมผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำกำหนดเป้าหมาย ทำให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชัดเจนให้ผลป้อนกลับให้รางวัลกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และดำเนินการเมื่อไม่บรรลุเป้าหมาย ไม่ปฏิเสธปัจจัยมนุษย์ คำนึงถึงบุคลากรและต้องการให้บุคลากรก้าวหน้า อย่างไรก็ตามผู้นำจะเน้นพฤติกรรมการทำงานที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรม ผู้นำสามารถควบคุม สรรหา ส่งเสริมให้สิ่งจูงใจ สนใจปัจจัยบุคลากรและการเปิดโอกาสให้มีการให้ผลป้อนกลับ พฤติกรรมใหม่จะได้รับการยอมรับและกลายเป็นวัฒนธรรม

2) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** เน้นคุณค่าและการจัดลำดับความสำคัญในการจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย กระตุ้นการทำงาน โดยใช้พันธกิจการมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า ความสมบูรณ์ทางอารมณ์ ผู้นำจะสนับสนุนและส่งเสริม แสดงความสนใจและเสนอการสอนงาน เสียสละเพื่อกลุ่มและแสดงความมีจริยธรรม ผู้นำท้าทายคนให้มองปัญหาในมุมมองใหม่และหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ผู้ตามจะเชื่อมโยงกับพันธกิจมากขึ้น แสวงหาวิธีที่จะพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

3) **วิธีการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach)** เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ 8 ขึ้น คือ การสร้างความรู้สึกเป็นเรื่องเร่งด่วน การสร้างแนวทาง การแนะนำให้ผนึกกำลังกัน (guiding coalition) การพัฒนายุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ การสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานโดยใช้คณะกรรมการเป็นฐาน การทำให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้น การทำให้ผลประโยชน์มั่นคง และการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ยึดวิธีการใหม่ในวัฒนธรรมการทำงานซึ่ง

รูปแบบไม่ได้เริ่มด้วยวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้สร้างความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นเครื่องเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและสร้างพลังเพื่อช่วยผลักดัน การข้ามขั้นแรกจะนำไปสู่ความล้มเหลว

2.2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997) โดยมี Burns (Mosley and others, 1996 ; citing Burns, 1978. Leadership.) และ Bass (1985) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสับสนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley and others, 1996)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจัดซื้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Yukl & Fleet, 1992)

2.2.4 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแบบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (Yukl & Fleet, 1992)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป (Muchinsky, 1997 ; citing Burns, 1978. Leadership) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชา ในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ House (Muchinsky, 1997 ; citing Burns, 1997. Leadership : The Cutting Edge.) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่า ผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ และการยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้ที่มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำก็จะแสดงออกเพื่อการกระตุ้นผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

Conger และ Kanungo (Yukl & Fleet, 1992; citing Conger & Kanungo, 1987 Academy of Management Review.) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้น ประกอบด้วย

1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้จัก ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีนี้มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ นอกจากนี้ Conger (Muchinsky, 1997 ; citing Conger, 1998, Charismatic Leader : Behind the Mystique of Exceptional Leadership.) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหาหรือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของ Howell และ Frost (Yukl & Fleet, 1992; citing Howell & Frost, 1989. Organizational Behavior and Human Decision Processes.) ได้ทดลองปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และ House, Spingler และ Woycke (Muncniskey, 1997; citing House, Spingler and Woycke, 1991. Administrative Science Quarterly) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะของผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา พวกเขาสรุปว่า บุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

Bass (1985) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น Bass เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass, 1999 ; citing Avolio & Bass, 1991. The Full Range of Leadership Development Basic and Advance Manuals.) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง

การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง Bass ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น Hitler Mussolini 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น House (Bass, 1999; Citing House, 1995. The Changing Nature of Work.) และ Conger กับ Kanungo (Bass, 1999; Citing Conger and Kanungo, 1988. Charismatic Leadership.) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่เกิดขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

2.2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ Burns (Yukl & Fleet, 1992; citing Burns, 1978. Leadership.) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวหน้าขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) “ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบอร์นมีแนวคิดที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ

ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

Burns (1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุ จุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของ ผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้าน อำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับ ขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึง ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความ ต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ เปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนา เชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึง ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพ ไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2.2.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio

จากทฤษฎีของ Burns ต่อมา Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

Bass (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคมน้องการ และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของ

ผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Bass และ Avolio (1994: 3 - 4) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความตกใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศรัทธามากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี ค.ศ.1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็นภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิด เป็น การเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดจาก วิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัลภายนอก	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการ แบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มี การกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่ เป็นทางการ เข้าใจถึงได้ง่าย เป็น ตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	-แสวงหาความมั่นคง เน้นความ ต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อ องค์การมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ภาพที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ที่มา : Mosley, Pictri and Megginson (1996)

นอกจากนั้น Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันมีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass และ Avolio (Bass & Avolio, 1994 ; Bass, 1999) ได้กล่าวไว้ว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass และ Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร (Jung, Sosik & Bass, 1995 ; citing Bass & Yammarino, 1990)

นอกจากนี้ยังมีวิทยานิพนธ์ และโครงการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกา และที่อื่น ๆ เช่น บริษัท เฟียต (Fiat) เป็นกลุ่มข้ามชาติของบริษัทอิตาลี มีพนักงาน 250,000 คน ได้ใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของ Bass นำไปฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูง จำนวน 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4,000 คน และหัวหน้างาน จำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ที่ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for leadership studies) ที่มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton university) ได้จัดอบรมผู้นำจำนวนมากจากทุก ๆ ส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนตัว ผู้นำชุมชนในกิจการสาธารณะ รวมทั้งจากสถาบันการศึกษา จากผู้ทำงานด้านสุขภาพ งานศิลปะ อุตสาหกรรม และจากรัฐบาล (Bass & Avolio, 1994 : 4)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ Bass เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) (Bass & Avolio, 1994)

2.2.7 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of Full Range of Leadership)

ในปี ค.ศ. 1991 Bass และ Avolio (Bass & Avolio, 1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

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

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดการภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับปัญหา ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตน ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่นและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็น

ที่ปรึกษา (Adviser) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษกับความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ความประพฤติกองผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยเน้นผู้ตามจะรู้สึกว่าเขาถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการและเปลี่ยนแปลงแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

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

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

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

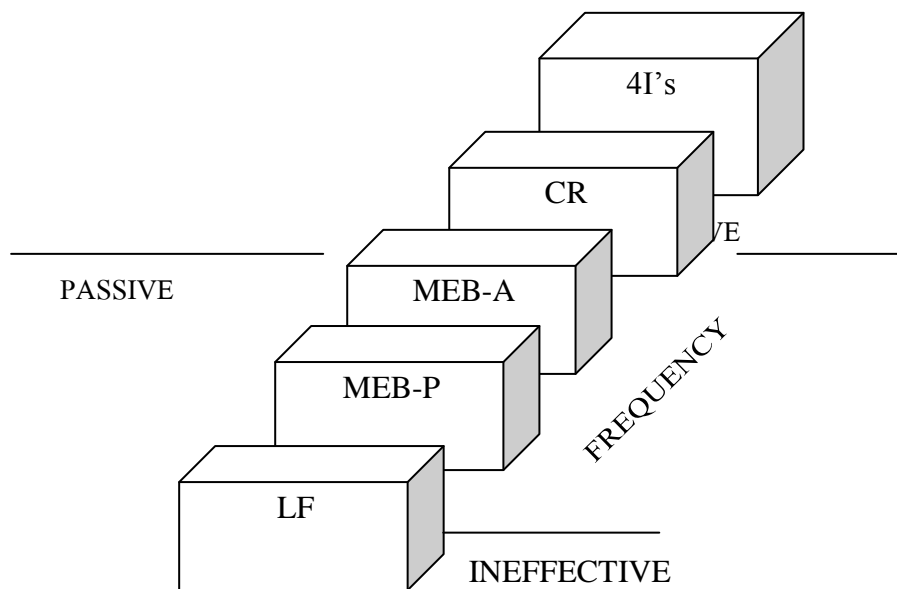
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership :LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร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

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ Bass & Avolio (1994) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) และ 5) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์(CR) แบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ(MBE-P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุ ถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไป และเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่า และเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉย

เชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐานหรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบน ข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มักหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำเต็มรูปแบบนี้ ผู้นำทุกคนจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับสำหรับรูปแบบโครงสร้าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุดแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

ที่มา : Bass and Avolio (1994)

จากภาพที่ 4 แสดงให้เห็นมิติที่ 3 (ความถี่) ของโครงสร้างนี้แทนความถี่ ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือ กระตือรือร้นหรือไม่กระตือรือร้นช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงาน ในภาพนี้ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด

Barling et. al. (2000) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีคุณธรรม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ตามมีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้นแสดงว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้ ดังนั้นพฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ตามได้ผลดียิ่งขึ้น (Marriner - Tomey, 1993)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าในการทำงานเกิดความรู้สึกท้าทายในการที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งนี้ยังกระตุ้นให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้โดยการสอดแทรกไปในขณะปฏิบัติงาน อาทิเช่น การกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ หรือทำงานที่มีความท้าทายกับความสามารถของตน เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบในงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน และการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีกำลังใจ และมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในอุดมการณ์หรือเป้าหมายขององค์กรจะทำให้บุคคลมีการเสียสละประโยชน์ส่วนตนและสามารถทำงานที่เสี่ยงหรือยากลำบากได้ แต่บุคคลนั้นต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และควรค่าแก่การเสียสละ (Hay และ Thomas, 1967 อ้างถึงใน Bass, 1985)

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของบุคคล ผู้นำจะแสวงหาแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ผู้นำมีการให้คำปรึกษาหารือชี้แนะแนวทางให้แก่ผู้ตาม ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศรัทธามากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ตามรายละเอียด ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้

พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass และ Avolio (1994) มีสาระสำคัญสมบูรณ์และน่าสนใจ เพราะมีการพัฒนาทฤษฎีอย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์และยังมีศักยภาพมากกว่าเมื่อเทียบกับภาวะผู้นำรูปแบบอื่นในโมเดล คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Loveridge, 1996 อ้างถึงใน สุภาพร รอดถนนอม, 2542) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การในปัจจุบัน รวมถึงเนื้อหาที่มีความครอบคลุมในส่วนของพฤติกรรมที่สามารถวัดได้จากบุคคลอีกด้วย รวมถึงมีผู้สนใจศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง และนำตัวแบบไปประกอบการทำหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้นำระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยจึงเลือกทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass และ Avolio (1994) มาใช้เป็นกรอบทฤษฎีเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

2.3 แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์

การบริหารจัดการที่องค์กรมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพการทำงาน ให้มากที่สุดตลอดเวลา ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น “ชื่อเสียง” หรือ “ทักษะความชำนาญ” ที่องค์กรเก็บสะสมเอาไว้ และนำไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรต่อไปอีกในอนาคต ซึ่งทุกองค์การตระหนักถึง “กลยุทธ์” ในการบริหารจัดการ กลยุทธ์หมายถึงอะไรนั้น ได้มีนักวิชาการ นักบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

กลยุทธ์ (ชงชัย สันติวงษ์, 2540: 140) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นๆ พร้อมกันนั้นทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่งานต่างๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ และจะเป็นที่เข้าใจร่วมกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การ

กลยุทธ์ (Strategy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540: 5) ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทซึ่งได้วางแผนไว้และได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

กลยุทธ์ (พินช์สคัตต์ พลสารัมย์, 2540: 79)ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ (Certo and Peter 1991: 27) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาว

จากความหมายดังกล่าวของนักวิชาการ นักบริหาร ผู้วิจัย กล่าวโดยสรุปหมายความว่า “กลยุทธ์” (Strategy) คือ วิธีการที่ผู้บริหารองค์การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้เปรียบคู่แข่งโดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2.3.1 ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่การบริหารเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือมีขอบเขตจำกัดเฉพาะเรื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์การทั้งหมด การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสานผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ ดังนั้นลักษณะความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540 : 4)

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (Overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นและการกำหนดนโยบายขององค์การ เช่น ลูกค้า (customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stakeholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การฝ่ายต่างๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่าง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งที่พนักงาน ผู้บริหาร

ฝ่ายจัดซื้อจะมุ่งที่ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้บริหารการขายจะมุ่งที่ลูกค้า แต่ฝ่ายบริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของการบริหารงานต้องเข้าถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ที่ได้ผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทักษะเชิงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การจึงมีความสำคัญ

การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งของเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้นผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาในระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

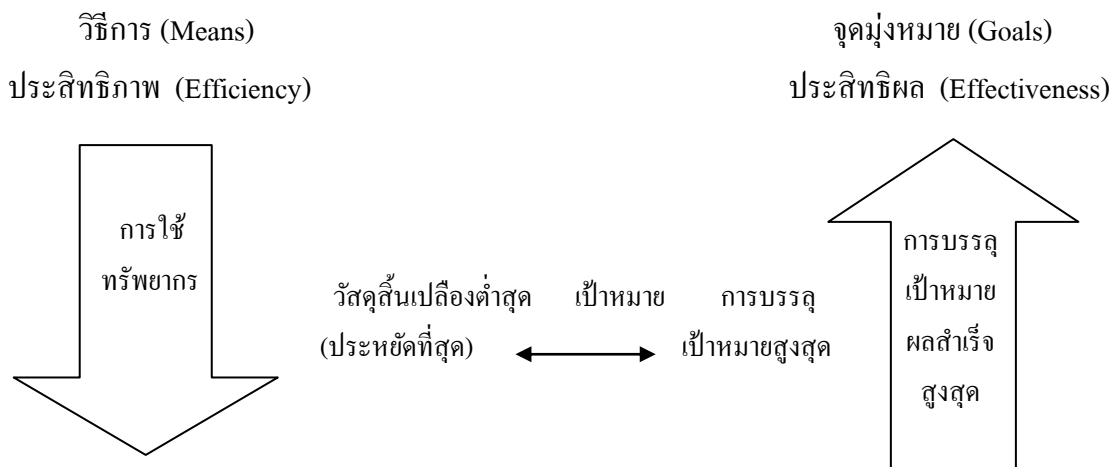
การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ให้ทรัพยากร (Resource) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดเอาไว้

ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหมายเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ บริษัทจะมีวิธีการ (Means) คือ การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goals) คือ ประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ดังแผนภูมิที่ 3 แสดงการใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Effectiveness)

ผู้บริหารซึ่งมีทักษะที่คาบเกี่ยวกับความรับผิดชอบจะมุ่งที่ความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency) ของแต่ละหน้าที่ โดยละเลยการปฏิบัติการ (Operation) ทั้งหมดองค์การ โดยมุ่งที่การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing the right things) ทักษะเชิงกลยุทธ์จะกระตุ้นให้เกิดความสมดุลของ 2 ทักษะนี้



ภาพที่ 5 การใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2540: 4)

ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เกิดประโยชน์กับผู้ที่ผลประโยชน์จากองค์กร ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องคำนึงถึงขอบเขตหลายช่วงเวลา ทั้งระยะยาว และระยะสั้นด้วย เพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรตามเป้าหมาย

2.3.2 ระดับกลยุทธ์

กลยุทธ์นับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งชี้ให้บุคคลภายนอกเห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์กรว่าจะมีกลยุทธ์ดำเนินการอย่างไร การที่จะทำให้้องค์การบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานนั้น ส่วนใหญ่กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรนั้น จะสามารถแยกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 232)

1) กลยุทธ์องค์กร (Organization Strategies) คือ กลยุทธ์ของทั้งองค์กร โดยรวมที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ครอบคลุมกิจการทุกอย่างของทั้งองค์กร ถือเป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่คลุมองค์กรทั้งหมด และมีช่วงเวลาดำเนินการยาว คือ 3 – 5 ปี

ตามความหมายนี้ จึงหมายถึงกลยุทธ์การลงทุนทำธุรกิจสู่โลกกว้าง ขอบเขตความกว้างได้กลายเป็นการคิดแบบ “ตะลุยกิจการ” พิชิตช่องธุรกิจหลากหลายชนิดได้ เช่น ปูนซีเมนต์ไทย ทำปูน กระดาษ ยางรถยนต์ และเครื่องสุขภัณฑ์ เป็นต้น ทำนองเดียวกันบริษัทชินวัตรฯ ทำสื่อสารคมนาคมด้วยดาวเทียมคาบเกี่ยวไปถึงธุรกิจบันเทิงเคเบิลทีวี เป็นต้น

2) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategies) คือกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องทำ สำหรับอุตสาหกรรมใดหรือตลาดใด โดยเฉพาะว่าจะต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง

ในแง่นี้คือการคิดกลยุทธ์พิชิตคู่แข่งในธุรกิจหรือตลาดเดียวกันโดยตรงว่าถ้าจะเอาชนะให้ได้อย่างที่ต้องการ ต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง

3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operating Level) คือ กลยุทธ์และกลวิธีสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์วิธีที่ดีที่สุด สำหรับการปฏิบัติงานประจำวันต่างๆ เช่น การกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติ เพื่อมั่นใจและเป็นหลักประกันได้ว่าคุณภาพของการให้บริการต่างๆ จะทำได้ดีกว่า เป็นต้น

2.3.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด การปฏิบัติการและการประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึงขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะที่ได้ผลประโยชน์ขององค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์การประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stakeholder) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540: 10-18)

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความภารกิจ และเป้าหมาย (Formulation of vision, mission statement, and goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย 4 ประการ ดังนี้

วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนดทิศทางข้อความภารกิจ เป็นข้อความซึ่งกำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์การ ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) ของตลาด และค่านิยม (Values) เบื้องต้นขององค์การ

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งกำหนดเพื่อให้บรรลุผลภารกิจ (Mission) เป็นความมุ่งหมายขององค์การหรือหลักเหตุผล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น ภารกิจจึงเป็นลักษณะเด่นที่ใช้แยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การอื่นอย่างชัดเจน ซึ่งคำถามที่จะต้องตอบเพื่อแสวงหาภารกิจขององค์การก็คือ ธุรกิจของคุณคืออะไร สิ่งที่ธุรกิจต้องการคืออะไร

รายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจ (Mission statement) ขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามประเภทขององค์กรแต่ละแบบ แล้วจึงเขียนคุณสมบัติเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

เป้าหมาย (Goals) การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น

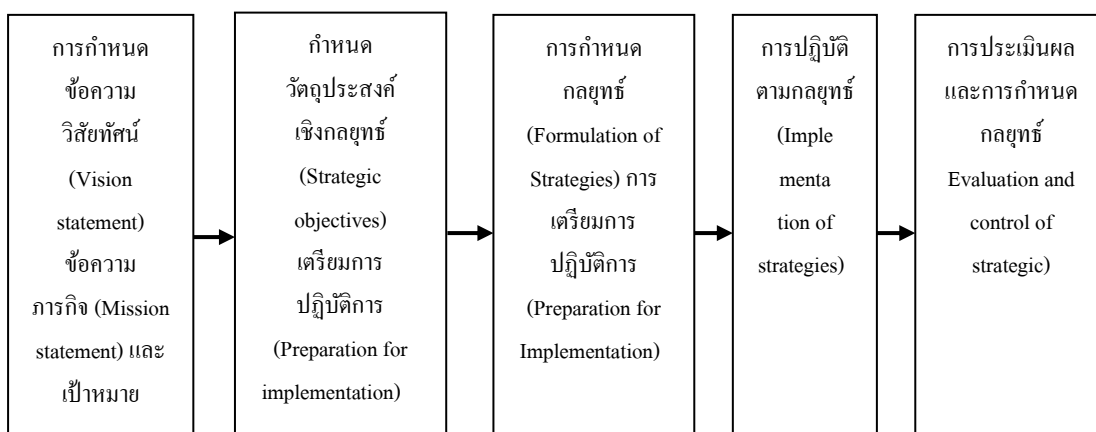
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Determination of strategic objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ธุรกิจจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุภารกิจในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในระดับธุรกิจ (Business level) การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and external environment) การกำหนดกลยุทธ์อาจหมายถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ ปัญหาเบื้องต้น 4 ประการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติการคือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the organization) 2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation system) 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the proper management style) 4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมร่วม (Managing organizational culture or shared values)

5. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม

กระบวนการ 5 ขั้นตอน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนนโยบายขององค์กร ปัจจัยสำคัญในแต่ละ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการ 5 ขั้นตอน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา : (Higgins and Vinze. 1993: 5)

สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) รวมถึงการสำรวจโอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และการศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยถือเกณฑ์การกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ ระดับระหว่างประเทศ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ต้องมองไปที่ความครอบคลุมระหว่างประเทศด้วย 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) ซึ่งต้องประสมประสานวัตถุประสงค์ระยะสั้น และแผนการปฏิบัติซึ่งจะปฏิบัติในระยะยาวและเป้าหมายเพื่ออธิบายถึงวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร และในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อติดตามการปฏิบัติการตามแผน รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่ คาดหวังไว้

2.3.4 การวิเคราะห์สภาพองค์การเชิงกลยุทธ์

โดยที่สภาพแวดล้อมเป็นบรรยากาศสำหรับองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในช่วงที่ผ่านมารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นรวดเร็ว ทำให้มีผลต่อสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้น ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะใช้การวิเคราะห์สภาพองค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

2.3.5 การวิเคราะห์องค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์การควรเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2544 : 45) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551: 54-55) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ

ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค และชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

		โอกาส			
		10			
จุดแข็ง	“เอื้อและแข็ง”		0	“เอื้อแต่อ่อน”	
	10			10	
			10		จุดอ่อน
		“ไม่เอื้อแต่แข็ง”		“ไม่เอื้อและอ่อน”	
		ภัยอุปสรรค			

ภาพที่ 7 การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร
ที่มา : (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ 2551: 54)

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ทางในระดับขององค์กร

เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน / โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน / โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน / โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน / โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน / โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำ

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่จะเลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะค้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียง

ไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน

ด้วยการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมิน / โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน / โครงการ ภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน / โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน / โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน / โครงการ และระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน / โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน / โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะค้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ

ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาศักยภาพทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2544: 45)

1. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุปคือ ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันในองค์กรในด้านจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงาน และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในด้านอุปสรรคและโอกาสอีกด้วยเทคนิคการประเมินที่ได้รับ ความนิยมใช้ในวงการธุรกิจ และองค์กรที่มีใช้ธุรกิจปัจจุบันคือการวิเคราะห์ SWOT คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

2.3.6 การกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน

Fiedler (2002: 85-86) กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ ว่าเป็นการพัฒนาทฤษฎีการวางแผน กลยุทธ์นั้น เพื่อให้้องค์กรทราบสภาพปัจจุบันของตนเอง และเพื่อตัดสินใจเลือกทิศทางในอนาคต จากการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ด้านการค้นพบว่าค่อนข้างซับซ้อน เป็นรูปแบบของกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ และการย่ำทำ แต่มีประโยชน์หลายอย่างคือ

- เป็นกระบวนการที่มีความคิดรวบยอด
- เป็นการจับภาพลักษณะของขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการที่สมบูรณ์
- เป็นการเน้นแนวทางก้าวหน้า
- เป็นการสื่อสารกับผู้อื่น

แม้ว่ารูปแบบกลยุทธ์จะมีประโยชน์ในการช่วยให้เรียนรู้ ช่วยแก้ปัญหา แต่ไม่ได้เป็นไป ตามนั้นทั้งหมด เช่นเดียวกันกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องมีการตีความ ต้องการความ เข้าใจเช่นเดียวกัน ในบทนี้จะเน้นเรื่องขั้นตอนการจัดการของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานั้น เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 2 ส่วน คือการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งพัชรินทร์ ศิริสุข (2553: 25 – 26) ได้ให้รายละเอียดไว้ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

ในการกำหนดกลยุทธ์เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เป็นที่นิยม ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กร โดยการจัดทำ SWOT Analysis อย่างมีประเด็นที่มาจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ซึ่งจุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ (2553: 21-22) ได้อธิบายดังนี้

S : Strength เป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ทักษะในการจัดการเรียนการสอนของครู ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของสถานศึกษาเทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชน เป็นต้น

W : Weakness เป็นจุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความเสียเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการทางการศึกษาดำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาบ่อย เป็นต้น

O : Opportunity เป็นโอกาสของสถานศึกษาที่มีศักยภาพจากบริบทภายนอกที่เอื้ออำนวยประกอบไปด้วยนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการจัดการศึกษา การมีหน่วยงานภายนอกที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานที่ตั้งของสถานศึกษาที่มีความสะดวกสบายในการติดต่อ ความสามารถในการระดมทุนจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

T : Threat อุปสรรคภายนอกที่ทำให้สถานศึกษาต้องปรับตัวประกอบไปด้วยการมีโรงเรียนใหม่เกิดขึ้นและเป็นคู่แข่งใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากการเปิดโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งทำให้นักเรียนให้ความสนใจกับการเรียนในโรงเรียนลดลง อัตราการเกิดลดลงทำให้จำนวนเด็กในวัยเรียนน้อยลง ความต้องการด้านคุณภาพการศึกษาที่มากขึ้นของนักเรียนและผู้ปกครอง ข้อกำหนดระเบียบหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาเกิดความล่าช้า เป็นต้น

สรุป การกำหนดกลยุทธ์มีแนวคิดจากนักทฤษฎีต่างๆ หลายแนวคิด ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ทางการทหาร และธุรกิจ และขยายแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ในวงการต่างๆ แม้กระทั่งในวงการการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมีมุมมองกว้างขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน จึงต้องใช้แนวคิดเรื่องกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาโรงเรียน ซึ่ง Fidler (2002) ได้เสนอรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน นอกจากนี้ยังเน้นมุมมองเชิงบวกเพื่อการสร้างสรรค์งานในอนาคต แนวคิดของ Fidler จึงสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio

2.3.7 การวางแผนการพัฒนากลยุทธ์และโรงเรียน

ในปี 1989 โรงเรียนหลายแห่งในอังกฤษและเวลส์ ต่างก็นิยมกระบวนการวางแผนการพัฒนาโรงเรียน โดยทำตามขั้นตอนของ LEA ในระยะแรก ๆ จะช่วยพัฒนาการวางรูปแบบของคณะทำงาน และช่วย LEA ในการมีข้อสรุปจากคณะทำงานของหลายโรงเรียนที่มารวมตัวกัน

โรงเรียนเอกชนหลายแห่งในยุค 1990 แรก ๆ ได้ใช้การวางแผนพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากให้สัมพันธ์กับหลักสูตรแห่งชาติ และต่อมาโรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนตามท้องถิ่นก็ใช้ตามวัตถุประสงค์ที่อยู่ในแผนพัฒนาของโรงเรียนเอกชนจะเป็นแบบระยะสั้น และเป็นจุดที่เป็นส่วนสำคัญ เช่น ภาพอนาคตของโรงเรียน กระบวนการวางแผนการพัฒนาปัจจัยภายนอกโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการพัฒนาหลักสูตร บางโรงเรียนวางแผนในระยะยาว 3 ปี และมีการสำรวจข้อมูลผู้ให้บริการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในกระบวนการวางแผน ซึ่งในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนที่ผ่านมานั้น เป็นแบบการวางแผนจากภายใน (โรงเรียน) ซึ่ง มาจากครูอย่างเดียว และเน้นด้านการเรียนการสอนส่วนใหญ่ และการตรวจเอกสารภายในโรงเรียน

หลายโรงเรียนดำเนินกลยุทธ์ในลักษณะแบบนี้ ซึ่งเน้นสำคัญมากที่การเข้าใจดังกล่าวแตกต่างระหว่างความคิดรวบยอดของการวางแผนกลยุทธ์และการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ที่มีความใกล้เคียงกับมีความเป็นวิชาการเกือบเหมือนกัน ถ้าไม่ใช่แผนกลยุทธ์เป็นอะไรที่เป็นปัจจุบัน เป็นมากกว่าเรื่องการจัดเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การวิสัยตลาด กระบวนการรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อม และการทำวิสัยทัศน์แห่งอนาคต

รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนประกอบด้วย 2 ชั้น คือ ชั้นความคิดและชั้นปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ชั้นความคิด มีดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การเลือกกลยุทธ์
3. การทำให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ

ในชั้นความคิดนี้ เป็นการเรียงลำดับก่อนหลัง เชิงเป็นเหตุเป็นผล ในแต่ละส่วนเป็นการใช้ผลที่ได้จากขั้นที่ผ่านมา ใช้การทำนาย และใช้การเตรียมการคาดเดาว่าจะเกิดอะไรขึ้นในขั้นต่อไป ซึ่งในการปฏิบัติอาจย้อนไปย้อนมาใน 3 ส่วนนี้

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ในส่วนนี้เป็นการตั้งคำถามว่าโรงเรียนจะอย่างไร ต้องการให้เกิดอะไร ทำอย่างไรให้ผลนั้นดีขึ้น ซึ่งต้องเป็นคำถามที่มีประเด็นสำคัญหรือเร่งด่วน ดังนั้นจึงต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณากับบริบทของโรงเรียน จากนั้นจึงประเมินผล เพื่อหาข้อเท็จจริงจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียนในอนาคต

การเลือกกลยุทธ์ คือการนำผลการวิเคราะห์ด้วยวิสัยทัศน์มองอนาคตเชิงบวก และเลือกกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินผลมาแล้ว

การทำให้อายุขัยประสบความสำเร็จ ขั้นตอนนี้ใช้เวลานานที่จะให้ประสบความสำเร็จจากจุดมุ่งหมายที่ค่อยๆ เป็นรูปเป็นร่าง นำไปสู่แผนที่มีลักษณะเฉพาะ มีความชัดเจนและประสบความสำเร็จมากขึ้นอันจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างและระบบ ทีมงาน และการจัดทรัพยากรโรงเรียนให้เหมาะสม

ขั้นปฏิบัติการ มีดังนี้

1. การตัดสินใจวางแผน
2. การตัดสินใจเลือก
3. การตัดสินใจวางแผนและดำเนินการให้สำเร็จ

คือต้องมีแผนการว่าจะวางแผนอย่างไร ซึ่งอาจมีการประยุกต์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและข้อมูลที่ไม่เป็นที่คาดหวัง ถ้าไม่มีแผนก็จะไม่มีแม่แบบ แม้ว่าการทำงานระยะแรกต้องมาจากผู้นำของโรงเรียน แต่ก็ควรมาจากการมีส่วนร่วมจากผู้อื่นด้วยในขั้นตอนต่อมา

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ในครั้งนี้ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของ William J. Reddin ประกอบด้วย มติมุ่งกิจสัมพันธ์ มติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมติมุ่งประสิทธิผล โดยใช้แบบสอบถามตามแนวของ Reddin ศึกษาผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 310 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

นิติมา เทียนทอง (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ เป็นผู้นำที่มีความฉลาดและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อมั่นนั้น และเป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจและมีพลัง

มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และ 2) ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรใน 4 ประเภท ได้แก่ งบประมาณ แหล่งเรียนรู้สื่อและนวัตกรรมต่าง ๆ อาคารสถานที่และบุคลากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544: บทคัดย่อ) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงานสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหาร กรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมการพัฒนาจิต คุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

ฉายา จิตติพันธ์ (2531: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงประเภทภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจาก Leadership Questionnaire ของ Bernard M. Bass ศึกษาทั้งข้าราชการสาย ข. และสาย ค. จำนวน 482 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มี 2 ประเภท และมีแบบผู้นำ 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบผู้กระตุ้นเชิงปัญญา และผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล 2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้นหรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ และผู้นำแบบตามสบาย

วิเชียร ชีวพิมาย (2538: บทคัดย่อ) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม คุณลักษณะของผู้บริหาร และการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรม

ในการบริหารมี 14 ประการ คือ 1) อารมณ์หนักแน่น มั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย 2) เป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน 3) เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน 4) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน 5) มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน 6) นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ 7) การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นผู้ร่วมงาน 8) รายงานวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ 9) เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 10) ความรู้ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน กำหนดวัตถุประสงค์ 11) อำนาจความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนินกิจกรรม 12) มีนโยบายชัดเจน 13) วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ และ 14) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดของตนเป็นใหญ่ คุณลักษณะทั้ง 14 ประการ นำมาสร้างแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นตอนพัฒนา ขั้นตอนปฏิบัติ ขั้นตอนประเมินผลหลังการดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

วิภา ปัญญานูวัฒน์ และคณะ (2539: 2) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด มีความสอดคล้องกันในระดับมากจำนวน 33 ประการจากคุณสมบัติจำนวน 34 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติในด้านควรจบการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้และตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน เป็นผู้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์และมีความสามารถในการติดต่อประสานงานได้เป็นอย่างดี มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผนการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและสามารถนำไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานได้ มีทักษะในการแก้ปัญหาและให้คำปรึกษา สามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เป็นผู้มีสุขภาพจิตดี ตลอดจนเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ และผลการเปรียบเทียบคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดตามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

กัลยาณี พรหมทอง (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ความดี ความเก่งและความสุข อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ การมี

อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ คำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลางและผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษามีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารการฝึกอบรมในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาและสถานภาพครอบครัวและที่แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน

บุญมี ก่อบุญ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 อยู่ระดับมาก เมื่อจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพและประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

วันชัย ชงชัย (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/วัฒนธรรมโรงเรียน/การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนที่นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานไปใช้ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนและการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูเกี่ยวกับค่านิยม ปทัสถานและมาตรฐาน และรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารมีความแตกต่างกับความคิดเห็นของครู และด้านประวัติและความเชื่อไม่มีความแตกต่างกัน และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการอิทธิพลต่ออุดมการณ์ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานภาพรวมและในรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้างและด้านการบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ นอกจากนี้การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลยังส่งผลต่อการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน สำหรับวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเชื่อส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และรูปแบบพฤติกรรมของวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน 6 ด้าน คือ การวางแผน งบประมาณ การคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อ จัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน นอกนั้นไม่ส่งผล

2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เอแลน เอ็ม บาร์เน็ตต์ (Alan M. Barnett) ศึกษาผลกระทบของแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ต่อสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียนและผลที่เกิดจากการทำงานของครูที่คัดสรร (The Impact of Transformational Leadership Style of The School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes) โดยการตรวจสอบผลของภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบต่างๆ ที่มีต่อลักษณะสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์การรับรู้ของครูเกี่ยวกับแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และผลที่เกิดจากการทำงานของครูที่คัดสรร เลือกรโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่ม จำนวน 52 โรงเรียน และครูจากรัฐนิวเซาท์เวลส์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 458 คน และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบที่เป็นตัวแทนของโรงเรียน 3 โรงเรียน จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบการใช้ภาวะผู้นำซึ่งเพิ่มหรือลดการรับรู้ของครูเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน และความพึงพอใจของครูด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยระบุพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงของครูใหญ่ในการเพิ่มทั้งผลจากการทำงานของครูและการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ของโรงเรียน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การรวมแบบวิถีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบวิถีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมากที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและผลที่เกิดจากการทำงานของครู

บัลดีโก, โรเบิร์ต เอส (Baldygo, Robert S. 2003: 190 – A) ได้ศึกษาการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาการศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ วิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของบาสและอโวลีโอ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงจะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมาและการสนับสนุนต่าง ๆ จากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงานประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจในตัวผู้นำ

คริสซอฟ, บาร์บารา แอล (Kristoff, Barbara L. 2003: Abstracts) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อความความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบว่าใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนคือโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพความดีเด่นของผู้บริหารโรงเรียนคือโอกาส

เครน กูลี (Crain – Gully 2003: 225) ได้ศึกษาเรื่องการสำรวจลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทางศาสนาชาวอเมริกาที่มีเชื้อสายแอฟริกัน ในบริเวณชายหาดซานฟรานซิสโก (แคลิฟอร์เนีย) โดยใช้การสังเกตและสัมภาษณ์พบว่า ลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทางศาสนาชาวอเมริกันที่มีเชื้อสายแอฟริกันที่มีอิทธิพลต่อชุมชนในด้านต่าง ๆ คือ 1) มีการตั้งกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผู้นำและองค์การตัวอย่างขึ้นในบริเวณโบสถ์ 2) มีการกำหนดกรอบหน้าที่และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำขึ้น และ 3) ชนิดของภาวะผู้นำซึ่งมีความจำเป็นต่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตของชุมชนบริเวณโบสถ์

จอห์น เอ. รอส และปีเตอร์เกรย์ (Jonh A. Ross & Peter Gray) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน: ผลที่เป็นสื่อกลางของความเชื่อของครูด้วยการวิเคราะห์เส้นทางโดยใช้ข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษา 105 โรงเรียน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาช่วยสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทางอ้อม คือ ความผูกพันและความเชื่อในความสามารถของครู ยิ่งโรงเรียนที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น ครูยิ่งมีประสิทธิภาพแบบสะสมสูงขึ้น ครูยังยึดมั่นกับพันธกิจของโรงเรียนมากขึ้นและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนยิ่งสูงขึ้น การเพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปฏิบัติในโรงเรียนทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในภาพรวมและแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ช่วยสร้างความผูกพันในอาชีพของครูโดยตรงและโดยอ้อม ผ่านประสิทธิภาพของครูแบบสะสม

เคนเนธ ลีธวูด เฟมเก เกจเซล ปีเตอร์ สตีเกอร์และดอริส แจนท์ซี (Kenneth Leithwood, Femke Geijssel, Peter Sleegers and Doris Jantzi) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปการศึกษา (Transformational Leadership Effects on Teachers Commitment and Effort Toward School Reform) โดยเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูชาวแคนาดาและชาวดัช ผลการศึกษาพบว่ามิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามพิเศษของครูในการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อค้นพบในภาพรวม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามพิเศษของครูในบริบทของการปฏิรูปการศึกษา

Vicki N. Petako and others. (2000: 3-15) ได้ศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำในผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์คือ เปรียบเทียบผลการวิจัยของ NASSP เมื่อปี 1965, 1980 และปี 1992 และเพื่อเสนอแนะการคัดกรอง การฝึกทักษะความคิดริเริ่ม และแนวการพัฒนาในอนาคตสำหรับผู้บริหารมีอาชีพระดับกลาง กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับกลางจากโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา 1400 คน ผลการวิจัยพบว่าด้านวัยวุฒิ กว่า 50% อายุ 50 ปีขึ้นไป ในขณะที่การวิจัยปี 1965 มีเพียง 38% ปี 1980 มี 37% และปี 1992 มีเพียง 34% ด้านคุณวุฒิ 2 ใน 3 ของผู้บริหาร (ร้อยละ 62) จบปริญญาโททางการบริหารและการนิเทศการศึกษา และในปี 1992 มีผู้บริหารที่ได้รับใบอนุญาตของผู้บริหารระดับกลางร้อยละ 16 พบว่า ลดลง ด้านประสบการณ์การบริหารงาน ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีอายุโดยเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มตัวอย่าง เมื่อปี 1965 , 1980 และ 1992 แต่กลับพบว่า มีประสบการณ์น้อยกว่า

บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานด้านการบริหารในปีแรกของตน ร้อยละ 44 ตอบว่า ผู้บริหารคนอื่น ๆ และร้อยละ 22 ตอบว่า ผู้บริหารจากส่วนกลาง และร้อยละ 10 ตอบว่า ไม่มี เนื่องจากเป็นตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องแยกออกมา และไม่เลือกความช่วยเหลือจากเฉพาะบุคคลใด บุคคลหนึ่ง สำหรับองค์ประกอบที่ต้องการพัฒนาการบริหารงานที่คล้ายกันของปี 1992 และปี 2000 คือด้านเวลาการบริหารงานร้อยละ 89 ด้านการประชุมคณะกรรมการ ด้านกฎระเบียบการรับมอบงานจากรัฐ ร้อยละ 82 ด้านเวลาของตนเองร้อยละ 82 ด้านผู้ปกครองที่ไม่รับผิดชอบบุตรตนเอง ร้อยละ 80 ด้านทุนต่างๆร้อยละ 80 ด้านอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงร้อยละ 78 ด้านพฤติกรรมนักเรียน ร้อยละ 77 ด้านความสะอาดของพื้นที่ และเรื่องอำนวยความสะดวกทางกายภาพร้อยละ 77 ด้านศักยภาพที่จะสามารถจัดเวลาให้ครูวางแผนพัฒนางานร้อยละ 75 ด้านความสามารถและการอุทิศตนของคณะทำงานร้อยละ 73 และด้านเวลาสำหรับการบริหารการนิเทศหลักสูตรและกิจกรรมอื่นๆ ร้อยละ 67

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยนี้คือ 1) ควรมีการคัดกรองผู้บริหารระดับกลางรุ่นต่อไป โดยใช้รูปแบบที่สามารถระบุศักยภาพของผู้นำ 2) ควรมีกิจกรรมอบรมการพัฒนาสู่ผู้บริหารมีอาชีพทั้งสำหรับผู้บริหารปัจจุบัน และผู้บริหารในแบบที่ต้องการในอนาคต 3) ควรมีแผนการเรียนด้านการเตรียมการบริหารและออกฝึกในมหาวิทยาลัย 4) ผู้ช่วยผู้บริหารควรได้รับการฝึกเป็นผู้บริหารในอนาคต 5) ผู้บริหารใหม่ควรได้รับการฝึกและดูแลจากพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาในปีแรกๆ 6) สำนักงานเขตการอุดมศึกษามีพัฒนาผู้บริหารมีอาชีพและสนับสนุนแผนการพัฒนาตัวแทนผู้บริหารระดับกลางเพื่อเตรียมตัวสู่การประเมินผู้บริหาร

สรุป

โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นให้นักเรียนเติบโตเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งด้านความรู้และคุณธรรม มีความรัก กตัญญูต่อสถาบันตั้งแต่บ้าน ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ โดยมีหลักในการดำเนินชีวิตตามแบบอย่างของนักบุญเปาโล คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้มิใช่มาจากนโยบายการศึกษาของคณะเท่านั้น แต่อาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในแต่ละโรงเรียนที่สานต่อพันธกิจด้านการศึกษา ทำให้โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มีความมั่นคงและดำเนินงานตามเป้าหมายได้ดีตลอดมา ดังนั้น การบริหารงานภายในโรงเรียนของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จึงเป็นการบริหารงานตามแนวคิดและแบบอย่างของผู้นำในแต่ละโรงเรียนที่รับนโยบายการจัดการศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร มาปฏิบัติ ผู้นำระดับสูงในแต่ละโรงเรียนคือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่เป็นนักบวชหรือนักพรตในคริสต์ศาสนา จึงอาจมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการทำงานร่วมกับสังคมภายนอกโรงเรียน โรงเรียนจึงต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้การทำงานได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อการดำเนินงานจะเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

บุคคลที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงมาถ่ายทอดยังผู้ปฏิบัติงานคือผู้บริหารระดับกลางซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้นและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ด้านบริหารงานนอกเหนือจากการสอน ครูเหล่านี้จึงควรได้รับการพัฒนาในความเป็นผู้นำมากกว่าครูผู้สอนเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 นี้ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย การเรียนการสอนและการบริหารงานของโรงเรียนจึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีนี้มาใช้เป็นแนวคิดหลักของการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เพราะเห็นว่าเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีและให้ความสำคัญของการเป็นคนดีมีคุณธรรมเป็นลำดับแรก รวมทั้งโรงเรียนได้มีนโยบายในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข สามารถคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยเคารพในคุณค่าของบุคลากรและนักเรียนแต่ละคน เพื่อการปฏิบัติงานตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล

เดอ ชาร์ตร ในงานทั้งคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร และโรงเรียนจะได้มีกลยุทธ์ในการพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล
เดอ ชาร์ตร ที่เหมาะสมต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางๆ และ พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ใน ประเทศไทย

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบการวิจัย ประกอบด้วย

3.1.1 ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

- (1) ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จำนวน 21 โรงเรียน
- (2) ผู้ให้ข้อมูล
 - 1) ประชากร คือ ผู้อำนวยการ 21 คน
 - 2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 274 คน และ ครู จำนวน 50 คน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ แบบประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

3.1.3 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI_{modified}

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนในการวิจัย 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคีนิเชนส์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคีนิเชนส์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคีนิเชนส์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์โอกาสหรือภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคีนิเชนส์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคีนิเชนส์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ฉบับที่ 1

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคีนิเชนส์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ฉบับที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคีนิเชนส์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอน ดังรายละเอียดตามภาพที่ 8 ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1		
ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย	การออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้ โดย 1.1 ประชากร คือ โรงเรียนในเครือฯ จำนวน 21 โรงเรียน 1.2 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู จำนวน 345 คน 1.3 เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม 1.4 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย 1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย
ขั้นตอนที่ 2		
วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย	วิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยวิธี PNI_{modified} และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยการเรียงลำดับที่ตามค่าความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย	2.1 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย 2.2 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 3		
วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับกลางของ โรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ ปอล เดอ ซาร์ต ในประเทศ ไทย	นำผลการจัดลำดับความต้องการ จำเป็นมากำหนดเป็นจุดแข็งหรือ จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงฯ โดยการแปลค่า ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของค่าดัชนี ความสำคัญของความต้องการ จำเป็น $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ กำหนดการแปลค่าที่มีค่า PNI_{modified} ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย เป็นจุดแข็ง PNI_{modified} สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็น จุดอ่อน	3. จุดแข็ง หรือจุดอ่อนของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียนในเครือ ภคินีเซนต์ปอล เดอ ซาร์ต ใน ประเทศไทย
ขั้นตอนที่ 4		
วิเคราะห์โอกาสหรือภาวะ คุกคามของการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางของ โรงเรียนในเครือภคินี เซนต์ปอล เดอ ซาร์ต ใน ประเทศไทย	นำผลการจัดลำดับความต้องการ จำเป็นมากำหนดเป็นจุดแข็งหรือ จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงฯ และโอกาสหรือ ภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ โดยการ แปลค่า ดังนี้ค่าเฉลี่ยของค่าดัชนี ความสำคัญของความต้องการ จำเป็น $PNI_{\text{modified}} = 0.16$ กำหนดการแปลค่าที่มีค่า PNI_{modified} ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย โอกาส PNI_{modified} สูงกว่าค่าเฉลี่ยเป็น ภาวะคุกคาม	4. โอกาสหรือภาวะคุกคามของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับกลางของโรงเรียนในเครือ ภคินีเซนต์ปอล เดอ ซาร์ต ใน ประเทศไทย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 5		
ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย	5.1 นำผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม โดยใช้ SWOT MATRIX 5.2 กำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการโดยนักวิจัย	5.1 SWOT MATRIX ภาพรวม 5.2 SWOT MATRIX (II) 5.3 SWOT MATRIX (IM) 5.4 SWOT MATRIX (IS) 5.5 SWOT MATRIX (IC) 5.6 (ร่าง1) กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ
ขั้นตอนที่ 6		
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย	ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง) กลยุทธ์ ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล จำนวน 15 คน ดังนี้ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 1.1) นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา และบริหารสถานศึกษา จากสถาบันการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 4 คน 1.2) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จำนวน 11 คน 2) เครื่องมือ : แบบประเมินรายบุคคล 3) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ : ค่าร้อยละ และความถี่	6. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ จากการประเมินรายบุคคล
ขั้นตอนที่ 7		
ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล	นำผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ จากการประเมินรายบุคคล มาปรับปรุงแก้ไข	7. (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ ฉบับที่ 2 ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้จากการประเมินรายบุคคล

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 8		
ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)	ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง)กลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน โดยใช้วิธีสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 1.1) นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา และบริหารสถานศึกษา จากสถาบันการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 4 คน 1.2) ผู้บริหารและครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย จำนวน 8 คน 2) เครื่องมือ : แบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้	8. ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ จากการสนทนากลุ่ม
ขั้นตอนที่ 9		
ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย	9.1 ปรับปรุง(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฉบับที่ 2 ตามผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้จากการประชุมสนทนากลุ่ม 9.2 นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและร่วม	9. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ฉบับสมบูรณ์

ภาพที่ 8 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในเบื้องต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย และการพัฒนากลยุทธ์ โดยศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ผลงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เอกสาร บทความทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ศึกษาและเลือกแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (1994: 3-4) เป็นกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่กระทำผ่านทางพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน หรือ ที่เรียกว่า “4I” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charismatic Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

แนวคิดด้านการศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (2534: 13-17) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ปรัชญาการศึกษา 2) วัตถุประสงค์ทางการศึกษา 3) นโยบายการจัดการศึกษา 4) สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน ของ Brian Fidler (2002: 86) ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) และ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Choice)

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดในการวิจัย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงตามความคิดเห็น เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่สมบูรณ์ เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไป

ในแต่ละขั้นตอนการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

การดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างเครื่องมือเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (1994: 3-4) 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charismatic Leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และแนวคิดการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต (2534: 13 – 17) 1) ปรัชญาการศึกษา 2) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา 3) นโยบายทางการศึกษา 4) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังให้เกิดกับนักเรียน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ประชากร และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย จำนวน 21 โรงเรียน (ไม่รวมโรงเรียนเซนต์โยเซฟแม่แจ่ม ที่เป็นโรงเรียนสงเคราะห์)
2. ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการ จำนวน 21 คน คณะผู้บริหารระดับกลางได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับ/สายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย จำนวน 2,436 คน (สถิติจำนวนครูและนักเรียนของโรงเรียนในเครือฯ ปีการศึกษา 2555) โดยการสุ่มตัวอย่างนำมาหาตัวแทนประชากร จากตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane (1973) ที่กำหนดความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่างเท่ากับ .05 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 345 คน ซึ่งมีรายละเอียดตามภาพ ดังนี้

ที่	ชื่อ ร.ร.	ผอ.	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย							หน. แผนก	หน. ระดับ	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้								ครู	รวม
			บริหาร	วิชาการ	กิจการ	บุคลากร	ทรัพยากร	มาตรฐาน	อภิบาล			คณิตฯ	วิทย์	ไทย	ต่างประเทศ	สังคมฯ	สุขศึกษา	ศิลปะ	การงาน		
1	เซนต์โยเซฟคอนเวนต์	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	3	23
2	เซนต์คาทอลิกคอนเวนต์	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	2	0	2	0	2	0	2	3	23
3	เซนต์ฟรังซิสซาเวียร์ฯ	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	2	17
4	เซนต์ฟรังซิสซาเวียร์ เมืองทอง	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	2	16
5	เซนต์โยเซฟ ทิววัล	1	1	0	0	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	0	0	2	17
6	เซนต์โยเซฟ บางนา	1	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	0	0	1	1	3	19
7	เซนต์ปอลคอนเวนต์	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	1	1	0	2	15
8	เซนต์โยเซฟสตรีเพชบุรุษ	1	1	1	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	1	3	19
9	เซนต์โยเซฟ นครสวรรค์	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	1	0	0	0	1	1	1	1	3	19
10	อัสสัมชัญคอนเวนต์	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	2	8
11	อัสสัมชัญคอนเวนต์ สีลม	1	1	1	0	0	1	1	1	2	2	0	0	0	1	1	1	1	1	2	17
12	เซนต์โยเซฟ ระยอง	1	0	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2	16
13	อศค. ลำนารายณ์	1	1	1	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	1	1	1	1	2	15
14	เซนต์ปอล หนองคาย	1	0	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2	14
15	โรซารีโอวิทยา	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	1	1	0	2	15
16	เซนต์โยเซฟ ท่าแร่	1	0	0	0	0	1	1	0	2	2	1	1	1	0	0	0	0	1	2	13
17	เซนต์โยเซฟ เพชรบุรี	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	1	1	1	1	0	2	15
18	เซนต์โยเซฟ เกาะสมุย	1	1	0	0	0	1	1	1	2	2	1	1	1	0	0	0	0	1	2	15
19	อัสสัมชัญคอนเวนต์ ลพบุรี	1	0	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	0	1	1	1	1	0	2	15
20	เซนต์โยเซฟ แม่ระมาด	1	1	1	0	0	0	1	1	3	2	1	1	1	1	0	0	0	1	2	17
21	เจ้าฟ้าอุบลรัตน์	1	0	0	1	1	1	1	1	0	2	0	0	0	0	1	1	1	1	5	17
	รวม	21	14	14	14	14	14	14	14	39	41	12	12	12	12	12	12	12	12	50	345

ภาพที่ 9 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสภาพปัจจุบัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยอาศัยเทคนิคของลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Check List) เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางตามสภาพปัจจุบันและระดับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามสภาพที่พึงประสงค์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 104 ข้อ

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) ศึกษา ค้นคว้าและวิเคราะห์แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย เพื่อรวบรวมข้อมูลมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวิจัย

2) ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ โดยเฉพาะในตอน 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบของเวลาคือ ปัจจุบันและอนาคต เป็นคำถามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ พร้อมทั้งขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบแก้ไข

3) ปรับปรุงแก้ไข และนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ด้านการวิจัยทางการศึกษา และด้านบริหารโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต โดยกำหนดหลักเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- เป็นนักวิชาการมหาวิทยาลัยหรือนักบวชในคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ที่ทำงานด้านการศึกษา สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
- เป็นหรือเคยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาในองค์กรทางการศึกษา อาจารย์ผู้สอนการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
- เป็นผู้ที่มีผลงานด้านการบริหารการศึกษา เช่น งานวิจัย บทความ ตำรา หรือเป็นวิทยากรทางการบริหารการศึกษา

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item-Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า $IOC \geq 0.80$ ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ ตามที่ระบุในภาคผนวก

คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไปและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.86 จำนวน 8 ข้อ และเท่ากับ 1.00 จำนวน 96 ข้อ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากร จำนวนทั้งสิ้น 104 ข้อ

4) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

5) นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับ/สายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่บริหารงานโดยนักบวชคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา และ โรงเรียนเซนต์แอนโทนี จำนวน 54 คน และนำข้อมูลที่ได้รับไปตรวจสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร โดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จำนวน 21 โรงเรียน และผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับ/แผนก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบ

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามพร้อมทั้งอธิบาย พร้อมทั้งรับคืนด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่ได้กำหนดไว้กับทางโรงเรียน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 313 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.72 จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างดังนี้

- กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 18 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 5.75
- กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับ/แผนก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครู จำนวน 295 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.25

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS/PC + (Statistical Package for Social Science) โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index modified : $PNI_{modified}$) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประมวลผลและ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแปลความหมายตามเกณฑ์การแปลผล ซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์เฉลี่ย ดังนี้

- 4.50 – 5.00 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง โดยคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น โดยวิธี Priority Need Index (PNI_{modified}) แบบปรับปรุง (สุวิมล ว่องวานิช, 2552: 275 – 27) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร

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

นำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) โดยเรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่มากไปหาน้อย เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองและวิธีดำเนินการของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

กำหนดให้ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่มีค่ามากกว่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยของความจำเป็นในแต่ละคน เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นที่ต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ค่าเฉลี่ยของความจำเป็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม

และนำมาเรียงลำดับที่ความต้องการจำเป็นทั้ง 2 ส่วน คือ ลำดับความต้องการจำเป็นของการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลำดับความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในภาพรวมและจำแนกแต่ละด้าน ($N = 313$) ได้ค่าเฉลี่ย $PNI_{modified} = 0.16$ ดังนั้นหากค่าเฉลี่ย $PNI_{modified}$ ที่มีค่ามากกว่า $PNI_{modified} = 0.16$ แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยจะนำมากำหนดกลยุทธ์ต่อไป

ดังนั้น ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงจึงเป็นจุดอ่อนของความจำเป็นของการเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด / ลดจุดอ่อน ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยจะเป็นจุดแข็งของความจำเป็นของการจำเป็น เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1) ในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์โอกาสหรือภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

กำหนดให้ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ที่มีค่ามากกว่าดัชนี $PNI_{modified}$ เฉลี่ยของความจำเป็นในแต่ละด้าน เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นที่ต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ค่าเฉลี่ยของความจำเป็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม

และนำมาเรียงลำดับที่ความต้องการจำเป็นทั้ง 2 ส่วน คือ ลำดับความต้องการจำเป็นของการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลำดับความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในภาพรวมและจำแนกแต่ละด้าน ($N = 313$) ได้ค่าเฉลี่ย $PNI_{modified} = 0.16$ ดังนั้นหากค่าเฉลี่ย $PNI_{modified}$ ที่มีค่ามากกว่า $PNI_{modified} = 0.16$ แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยจะนำมากำหนดกลยุทธ์ต่อไป

ดังนั้น ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูงจึงเป็นภาวะคุกคามของความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด / ลดภาวะคุกคาม ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยจะเป็นโอกาสของความจำเป็น เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1) ในลำดับต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ฉบับที่ 1

วิเคราะห์ SWOT Analysis โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระดับกลางของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร แห่งประเทศไทย มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางและการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ ตามขั้นตอนของ พงษ์ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) ดังนี้

จุดแข็ง (S = Strength) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

จุดอ่อน (W = Weaknesses) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ในส่วนที่ 1 เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะลดจุดอ่อน

โอกาส (O = Opportunities) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ เป็นโอกาสของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ในส่วนที่ 2 โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

ภาวะคุกคาม (T = Threats) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เป็นภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ในส่วนที่ 2 จากนั้นนำมาจัดทำเป็นตาราง SWOT Matrix ด้วยการจับคู่ ดังนี้

- 1) จับคู่จุดแข็ง – โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้อย่างเต็มที่
- 2) จับคู่จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์การแตกตัว (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสระยะยาว

- 3) จับคู่จุดอ่อน – โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ เป็นกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround - Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีของการบริหาร
- 4) จับคู่จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ เป็นกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive Strategy) พยายามลดอุปสรรคต่าง ๆ และตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

จากนั้นประมวลข้อมูลทั้งหมด โดยการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้การวางแผนกลยุทธ์สำหรับสำหรับโรงเรียนของ Brian Fidler (2002) ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ เพื่อร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายใด 4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง และ 32 วิธีดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคเหนือตอนบน เขต 4 ประเทศไทย ฉบับที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคเหนือตอนบน เขต 4 ประเทศไทย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้พร้อมให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ ก่อนนำไปสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ รายละเอียดในการดำเนินงานดังนี้

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เป็นรายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ได้แก่ นักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษาและบริหารสถานศึกษาจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันทางการศึกษาคาทอลิกจำนวน 4 คน และกลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารและครู ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ / หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับสายชั้น หัวหน้าสาระการเรียนรู้ และครูจากโรงเรียนในเครือข่ายภาคเหนือตอนบน เขต 4 ประเทศไทย จำนวน 11 คน ซึ่งมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิดังในภาพผนวก

- 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน
ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์การประเมิน
โดยการนำค่าเฉลี่ยไปทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด,
2543) ดังนี้

- | | | |
|-------------|---------|--|
| 5.00 – 4.50 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4.49 – 3.50 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก |
| 3.49 – 2.50 | หมายถึง | แบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง |
| 2.49 – 1.50 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย |
| 1.49 – 1.00 | หมายถึง | ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์ตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

นำผลการประเมินและความเหมาะสมความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรายบุคคลมาวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงแก้ไข(ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ฉบับที่ 2 ได้ 4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง และ 32 วิธีดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 8 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่มซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าประชุมสัมมนาและแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนนี้ จำนวน 12 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 นักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษาและบริหารสถานศึกษา จากสถาบันศึกษาหรือสถาบันการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารและครู ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับสายชั้น หัวหน้าสาระการเรียนรู้ และครูจากโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จำนวน 11 คน ซึ่งมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิดังในภาคผนวก

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มมาดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ปรับปรุงและแก้ไขกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาโดยนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) นำเสนอแนะกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทยในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปแบบของการบรรยายและตารางประกอบความเรียง ดังต่อไปนี้

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย
- 4.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
- 4.4 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
- 4.5 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
- 4.6 จุดแข็ง – จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
- 4.7 โอกาส – ภาวะคุกคามของการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
- 4.8 (ร่าง) กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้
 - 4.8.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากรายบุคคล
 - 4.8.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากการประชุมกลุ่ม
- 4.9 กลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 313 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.72 จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง วุฒิการศึกษาสูงสุด รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	40	12.77
หญิง	273	87.23
รวม	313	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	24	7.66
30 – 35 ปี	46	14.70
36 – 40 ปี	46	14.70
41 – 45 ปี	39	12.46
46 – 50 ปี	58	18.53
51 – 55 ปี	61	19.49
มากกว่า 55 ปี	39	12.46
รวม	313	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร		
ผู้อำนวยการ	18	5.75
ผู้ช่วย / หัวหน้าฝ่ายฯ	123	39.30
หัวหน้าระดับ / สายชั้น	19	6.07
หัวหน้ากลุ่มสาระฯ	93	29.71
ครู	52	16.61
ไม่ระบุ	8	2.56
รวม	313	100.00

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 3		
น้อยกว่า 5 ปี	84	26.84
5 – 10 ปี	75	23.96
11 – 15 ปี	42	13.42
15 ปีขึ้นไป	104	33.22
ไม่ระบุ	8	2.56
รวม	313	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	214	68.37
ปริญญาโท	77	24.60
ปริญญาเอก	77	2.23
อื่นๆ	6	1.92
ไม่ระบุ	9	2.88
รวม	313	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 87.23) มีอายุระหว่าง 51 - 55 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 19.49) ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วย / หัวหน้าฝ่ายมากที่สุด (ร้อยละ 39.30) รองลงมา คือ หัวหน้ากลุ่มสาระฯ (ร้อยละ 29.71) และครู (ร้อยละ 16.61) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 33.22) รองลงมา น้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 26.84) 5 – 10 ปี (ร้อยละ 23.96) และ 11 – 15 ปี (ร้อยละ 13.42) ตามลำดับ โดยมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 68.37)

4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย มีรายละเอียดดังตารางนี้

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.10	0.53	มาก	1	4.74	0.34	มากที่สุด	1
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.99	0.57	มาก	2	4.67	0.42	มากที่สุด	3
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.92	0.63	มาก	4	4.68	0.44	มากที่สุด	2
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.97	0.62	มาก	3	4.68	0.45	มากที่สุด	2
รวมทั้งหมด	4.00	0.59	มาก		4.69	0.41	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.57) และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.62) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ โดยภาพรวมมีความประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับความประสงค์สูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.34) รองลงมาและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.44) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.45) ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.42)

ตารางที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1.ปรัชญาการศึกษา	3.95	0.78	มาก	4	4.69	0.53	มากที่สุด	2
2.วัตถุประสงค์ฯ	3.99	0.76	มาก	2	4.68	0.53	มากที่สุด	3
3.นโยบายทางการศึกษา	4.00	0.60	มาก	1	4.71	0.42	มากที่สุด	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	3.98	0.62	มาก	3	4.68	0.44	มากที่สุด	3
รวม	3.98	0.73	มาก		4.69	0.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.60) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.76) และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.62) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.42) รองลงมา คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.53) ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.53) และ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.44)

ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์								
1.ปรัชญาการศึกษา	4.11	0.73	มาก	3	4.77	0.45	มากที่สุด	1
2.วัตถุประสงค์ฯ	4.13	0.75	มาก	2	4.74	0.48	มากที่สุด	3
3.นโยบายทางการศึกษา	4.14	0.55	มาก	1	4.76	0.35	มากที่สุด	2
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	4.04	0.58	มาก	4	4.71	0.39	มากที่สุด	4
รวม	4.10	0.53	มาก		4.74	0.34	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถซึ่งนำไปให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.75) และ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.73) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.58)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.34) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถซึ่งนำไปให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.45) รองลงมา คือ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.35) และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.48) ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.39)

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ								
1.ปรัชญาการศึกษา	3.95	0.79	มาก	4	4.66	0.53	มากที่สุด	4
2.วัตถุประสงค์ฯ	4.02	0.75	มาก	1	4.67	0.52	มากที่สุด	2
3.นโยบายทางการศึกษา	3.99	0.59	มาก	3	4.68	0.43	มากที่สุด	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	4.00	0.61	มาก	2	4.66	0.46	มากที่สุด	3
รวม	3.99	0.57	มาก		4.67	0.42	มากที่สุด	

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.75) รองลงมา คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.61) และ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.59) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.79)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.42) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.43) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.52) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.46) และปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.53)

ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา								
1.ปรัชญาการศึกษา	3.82	0.81	มาก	4	4.64	0.59	มากที่สุด	4
2.วัตถุประสงค์ฯ	3.88	0.79	มาก	3	4.65	0.59	มากที่สุด	3
3.นโยบายทางการศึกษา	3.93	0.65	มาก	1	4.70	0.45	มากที่สุด	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	3.93	0.65	มาก	2	4.67	0.46	มากที่สุด	2
รวม	3.92	0.63	มาก		4.68	0.44	มากที่สุด	

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.65) รองลงมาคือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.65) และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.79) ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.81)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.44) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.45) รองลงมาคือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.46) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.65$, S.D. = 0.59) ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.64$, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
1.ปรัชญาการศึกษา	3.94	0.79	มาก	4	4.67	0.56	มากที่สุด	2
2.วัตถุประสงค์ฯ	3.96	0.77	มาก	2	4.67	0.54	มากที่สุด	2
3.นโยบายทางการศึกษา	3.95	0.64	มาก	3	4.68	0.47	มากที่สุด	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	3.98	0.65	มาก	1	4.68	0.48	มากที่สุด	1
รวม	3.97	0.62	มาก		4.68	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.65) รองลงมาคือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.77) และนโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.64) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.79)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.47) และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.48) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.56) และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.54)

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต	4.15	0.76	มาก	3	4.78	0.44	มากที่สุด	2
2. ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น	4.20	0.72	มาก	2	4.77	0.46	มากที่สุด	3
3. ด้านการพัฒนา ทักษะชีวิต	4.10	0.74	มาก	4	4.75	0.49	มากที่สุด	4
4. ด้านการปลูกฝังความรัก และกตัญญูต่อสถาบัน	4.33	0.74	มาก	1	4.87	0.36	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้าง ปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	4.04	0.75	มาก	5	4.69	0.54	มากที่สุด	6
6. ด้านการส่งเสริม พฤติกรรมที่ถูกต้องด้าน สุขภาพพลานามัย	4.02	0.76	มาก	6	4.71	0.52	มากที่สุด	5
รวม	4.14	0.55	มาก		4.76	0.35	มากที่สุด	

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุดได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.72) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.76) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.74) และด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.75) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.35) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.87$, S.D. = 0.36) รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.44) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.46) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.49) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.52) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.54)

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต	3.98	0.73	มาก	3	4.67	0.51	มากที่สุด	4
2. ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น	4.04	0.73	มาก	2	4.69	0.52	มากที่สุด	2
3. ด้านการพัฒนา ทักษะชีวิต	3.94	0.73	มาก	4	4.65	0.57	มากที่สุด	5
4. ด้านการปลูกฝังความรัก และกตัญญูต่อสถาบัน	4.21	0.73	มาก	1	4.75	0.50	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้างปัญญา ทั้งศาสตร์และศิลป์	3.87	0.75	มาก	6	4.64	0.55	มากที่สุด	6
6. ด้านการส่งเสริม พฤติกรรมที่ถูกต้องด้าน สุขภาพพลานามัย	3.93	0.76	มาก	5	4.68	0.54	มากที่สุด	3
รวม	3.99	0.59	มาก		4.68	0.43	มากที่สุด	

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.73) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.73) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.73) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.76) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.43) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.52) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.54) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.51) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.65$, S.D. = 0.57) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.64$, S.D. = 0.55)

ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต	3.87	0.75	มาก	5	4.71	0.54	มากที่สุด	2
2. ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น	3.95	0.79	มาก	2	4.67	0.55	มากที่สุด	5
3. ด้านการพัฒนา ทักษะชีวิต	3.90	0.73	มาก	3	4.70	0.53	มากที่สุด	3
4. ด้านการปลูกฝังความรัก และกตัญญูต่อสถาบัน	4.18	0.77	มาก	1	4.80	0.44	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้างปัญญา ทั้งศาสตร์และศิลป์	3.80	0.73	มาก	6	4.63	0.59	มากที่สุด	6
6. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรม ที่ถูกต้องด้านสุขภาพ พลานามัย	3.88	0.80	มาก	4	4.67	0.57	มากที่สุด	4
รวม	3.93	0.65	มาก		4.70	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.77) รองลงมา คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.79) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = 0.73) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.80) ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.75) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 3.80$, S.D. = 0.73)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.54) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.53) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.57) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.55) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต	3.93	0.75	มาก	3	4.71	0.53	มากที่สุด	2
2. ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น	3.93	0.77	มาก	4	4.66	0.56	มากที่สุด	5
3. ด้านการพัฒนา ทักษะชีวิต	3.92	0.73	มาก	5	4.68	0.56	มากที่สุด	3
4. ด้านการปลูกฝังความรัก และกตัญญูต่อสถาบัน	4.13	0.73	มาก	1	4.78	0.47	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้างปัญญา ทั้งศาสตร์และศิลป์	3.82	0.78	มาก	6	4.60	0.60	มากที่สุด	6
6. ด้านการส่งเสริม พฤติกรรมที่ถูกต้องด้าน สุขภาพพลานามัย	3.96	0.78	มาก	2	4.66	0.57	มากที่สุด	4
รวม	3.95	0.64	มาก		4.68	0.47	มากที่สุด	

จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาๆ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.78) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.77) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.75) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = 0.73) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 3.82$, S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาๆ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.53) และด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.56) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.57) และด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.56) ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.76	0.75	มาก	5	4.59	0.60	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.21	0.79	มาก	1	4.76	0.48	มากที่สุด	1
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	4.05	0.74	มาก	3	4.71	0.53	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	4.03	0.71	มาก	4	4.74	0.47	มากที่สุด	3
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.13	0.77	มาก	2	4.75	0.47	มากที่สุด	2
รวม	4.04	0.58	มาก		4.71	0.39	มากที่สุด	

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.79) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น คือ ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.77) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.74) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.71) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.76$, S.D. = 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.39) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.48) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.47) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.47) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.53) ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ อย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.59$, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.78	0.70	มาก	มาก	4.56	0.62	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.15	0.78	มาก	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด	2
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	3.99	0.74	มาก	มาก	4.64	0.55	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	4.00	0.76	มาก	มาก	4.67	0.54	มากที่สุด	3
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.07	0.75	มาก	มาก	4.72	0.51	มากที่สุด	1
รวม	4.00	0.61	มาก	มาก	4.66	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังเกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถสูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.78) รองลงมาการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น คือ ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.75) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.76) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.74) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.78$, S.D. = 0.70)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตาม จิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับบริหาร ระดับกลางมีความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึง ประสงค์สูงสุด ได้แก่การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.51) รองลงมา คือการปฏิบัติตาม หลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.54) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.54) การรักษาสุขภาพอนามัยของตนเอง ($\bar{x} = 4.64$, S.D. = 0.55) ข้อที่มีระดับ การปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.56$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์ แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.73	0.74	มาก	5	4.57	0.60	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลัก ธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.09	0.78	มาก	1	4.74	0.50	มากที่สุด	1
3. การรักษาสุขภาพอนามัย ของตน	3.89	0.77	มาก	4	4.63	0.57	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและยอมรับ ผู้อื่น	3.92	0.73	มาก	3	4.69	0.53	มากที่สุด	3
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.02	0.78	มาก	2	4.71	0.56	มากที่สุด	2
รวม	3.93	0.65	มาก		4.67	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังเกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.78) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.78) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = 0.73) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 3.89$, S.D. = 0.77) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.73$, S.D. = 0.74)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.56) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.53) การรักษาสุขภาพอนามัย ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 0.57) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.57$, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์ แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.83	0.76	มาก	5	4.57	0.63	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลัก ธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.18	0.74	มาก	1	4.74	0.50	มากที่สุด	1
3. การรักษาสุขภาพอนามัย ของตน	4.00	0.77	มาก	3	4.68	0.54	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและยอมรับ ผู้อื่น	3.96	0.76	มาก	4	4.69	0.56	มากที่สุด	3
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.02	0.77	มาก	2	4.73	0.54	มากที่สุด	2
รวม	3.98	0.65	มาก		4.68	0.48	มากที่สุด	

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.77) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.77) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.76) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.83$, S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๓ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังเกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = 0.54) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.56) การรักษาสุขภาพอนามัยของตนเอง ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.54) ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.57$, S.D. = 0.63)

4.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ โดยภาพรวม

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.13	0.59	มาก	1	4.74	0.36	มากที่สุด	1
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.06	0.60	มาก	3	4.69	0.43	มากที่สุด	3
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.02	0.62	มาก	4	4.69	0.45	มากที่สุด	3
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.09	0.65	มาก	2	4.71	0.43	มากที่สุด	2
รวมทั้งหมด	4.08	0.62	มาก		4.71	0.42	มากที่สุด	

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.65) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.60) ข้อที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความประสงค์สูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.36) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.43) และมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.43) และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.45)

ตารางที่ 17 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม

การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
1.ปรัชญาการศึกษา	4.05	0.78	มาก	3	4.66	0.57	มากที่สุด	3
2.วัตถุประสงค์ฯ	4.09	0.75	มาก	1	4.69	0.54	มากที่สุด	2
3.นโยบายทางการศึกษา	4.08	0.62	มาก	2	4.72	0.43	มากที่สุด	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	4.08	0.64	มาก	2	4.72	0.43	มากที่สุด	1
รวม	4.08	0.70	มาก		4.70	0.49	มากที่สุด	

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด
ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.75) รองลงมา คือ นโยบายทางการศึกษา
($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.62) และ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.64) ข้อที่มีการปฏิบัติใน
ปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.49) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ข้อที่มีความประสงค์สูงสุดมี 2 ข้อ ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา
($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.43) และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.43) รองลงมา คือ
วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.54) ข้อที่มีความประสงค์ต่ำสุด คือ ปรัชญา
การศึกษา ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.57)

ตารางที่ 18 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษา ฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์								
1.ปรัชญาการศึกษา	4.17	0.78	มาก	2	4.73	0.51	มากที่สุด	3
2.วัตถุประสงค์	4.18	0.76	มาก	1	4.73	0.50	มากที่สุด	4
3.นโยบายทางการศึกษา	4.14	0.55	มาก	3	4.76	0.35	มากที่สุด	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	4.12	0.62	มาก	4	4.74	0.39	มากที่สุด	2
รวม	4.13	0.59	มาก		4.74	0.36	มากที่สุด	

จากตารางที่ 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวม
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหาร
ระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนาความสามารถในการชี้แนะให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จน
บรรลุผล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.18$,
S.D. = 0.76) รองลงมา คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.17$, S.D. = 0.78) และนโยบายทางการศึกษา
($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.55) ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.12$,
S.D. = 0.62)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนา
ความสามารถในการชี้แนะให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล ข้อที่มีระดับความ
ประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.35) รองลงมา คือ สัมฤทธิ์ผลที่
มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.39) และปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = 0.51) ข้อที่มีระดับความ
ประสงค์ต่ำสุด คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = 0.50)

ตารางที่ 19 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์ การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การสร้างแรงบันดาลใจ								
1.ปรัชญาการศึกษา	4.05	0.78	มาก	3	4.64	0.56	มากที่สุด	4
2.วัตถุประสงค์ฯ	4.10	0.75	มาก	1	4.69	0.51	มากที่สุด	3
3.นโยบายทางการศึกษา	4.06	0.62	มาก	2	4.70	0.45	มากที่สุด	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	4.05	0.61	มาก	3	4.69	0.45	มากที่สุด	2
รวม	4.06	0.60	มาก		4.69	0.43	มากที่สุด	

จากตารางที่ 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมมีการ
ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับ ผู้บริหาร
ระดับกลางมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบให้
สำเร็จ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.10$,
S.D. = 0.75) รองลงมา คือ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.62) ข้อที่มีการปฏิบัติใน
ปัจจุบันต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.78) และ
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.61)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.43) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสนในการ
พัฒนาความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ ข้อที่มีระดับความ
ประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.45) รองลงมา คือ สัมฤทธิ์ผลที่
มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.45) และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.51) ข้อที่มี
ระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.64$, S.D. = 0.56)

ตารางที่ 20 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์ การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การกระตุ้นทางปัญญา								
1.ปรัชญาการศึกษา	3.93	0.78	มาก	4	4.63	0.59	มากที่สุด	4
2.วัตถุประสงค์ฯ	4.02	0.74	มาก	3	4.68	0.56	มากที่สุด	3
3.นโยบายทางการศึกษา	4.04	0.64	มาก	1	4.69	0.46	มากที่สุด	2
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	4.03	0.65	มาก	2	4.70	0.45	มากที่สุด	1
รวม	4.02	0.62	มาก		4.69	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.64) รองลงมา คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.65) และ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.74) ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ การกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.45) รองลงมา คือนโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.46) และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.56) ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 0.59)

ตารางที่ 21 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
การกระตุ้นทางปัญญา								
1.ปรัชญาการศึกษา	4.04	0.78	มาก	4	4.62	0.61	มากที่สุด	4
2.วัตถุประสงค์ฯ	4.04	0.76	มาก	3	4.66	0.57	มากที่สุด	3
3.นโยบายทางการศึกษา	4.08	0.67	มาก	2	4.71	0.45	มากที่สุด	2
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	4.13	0.66	มาก	1	4.74	0.41	มากที่สุด	1
รวม	4.09	0.65	มาก		4.71	0.43	มากที่สุด	

จากตารางที่ 21 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.66) รองลงมา คือ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.67) ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.78) และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.43) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.41) รองลงมา คือ นโยบายทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.45) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.57) ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ($\bar{x} = 4.62$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์

การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์ การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริม คุณภาพชีวิต	4.07	0.76	มาก	4	4.67	0.52	มากที่สุด	6
2. ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น	4.11	0.78	มาก	2	4.73	0.52	มากที่สุด	3
3. ด้านการพัฒนา ทักษะชีวิต	4.11	0.77	มาก	3	4.76	0.47	มากที่สุด	2
4. ด้านการปลูกฝังความรัก และกตัญญูต่อสถาบัน	4.39	0.70	มาก	1	4.85	0.37	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้าง ปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	4.07	0.76	มาก	5	4.68	0.51	มากที่สุด	5
6. ด้านการส่งเสริม พฤติกรรมที่ถูกต้องด้าน สุขภาพพลานามัย	4.07	0.78	มาก	6	4.72	0.49	มากที่สุด	4
รวม	4.14	0.55	มาก		4.76	0.35	มากที่สุด	

จากตารางที่ 22 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนาความสามารถในการชี้้นำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.39$, S.D. = 0.70) รองลงมาและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.78) และด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.77) ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.76) และด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาที่จะพัฒนาความสามารถในการชี้้นำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ด้านที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.85$, S.D. = 0.37) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.47) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = 0.52) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.49) ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.51) ด้านที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.52)

ตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องตามนโยบายทางการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	4.05	0.75	มาก	4	4.71	0.51	มากที่สุด	3
2. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	4.13	0.75	มาก	2	4.72	0.52	มากที่สุด	2
3. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	4.07	0.72	มาก	3	4.71	0.53	มากที่สุด	4
4. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	4.27	0.73	มาก	1	4.78	0.46	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	3.88	0.72	มาก	6	4.62	0.57	มากที่สุด	6
6. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	3.99	0.76	มาก	5	4.64	0.56	มากที่สุด	5
รวม	4.06	0.62	มาก		4.70	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 23 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปลุกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.27$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ การอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.75) การพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.72) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.75) การส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 3.99$, S.D. = 0.76) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.72)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การปลุกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.46) รองลงมา คือ การอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.52) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ การส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.51) การพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.53) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.62$, S.D. = 0.57)

ตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	3.97	0.77	มาก	5	4.68	0.54	มากที่สุด	3
2. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	4.06	0.73	มาก	2	4.68	0.56	มากที่สุด	4
3. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	4.01	0.73	มาก	4	4.68	0.53	มากที่สุด	2
4. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	4.24	0.76	มาก	1	4.79	0.45	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	3.93	0.77	มาก	6	4.63	0.60	มากที่สุด	6
6. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	4.03	0.77	มาก	3	4.66	0.56	มากที่สุด	5
รวม	4.04	0.64	มาก		4.69	0.46	มากที่สุด	

จากตารางที่ 24 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.24$, S.D. = 0.76) รองลงมา คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.73) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.77) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.73) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.77) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 3.93$, S.D. = 0.77)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.45) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.53) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.54) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.56) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.56) ด้านสุขภาพพลานามัย ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.63$, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
นโยบายทางการศึกษา								
1. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	4.04	0.76	มาก	4	4.68	0.56	มากที่สุด	6
2. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	4.06	0.81	มาก	2	4.70	0.55	มากที่สุด	3
3. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	4.05	0.74	มาก	3	4.71	0.53	มากที่สุด	2
4. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	4.31	0.73	มาก	1	4.80	0.44	มากที่สุด	1
5. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	4.00	0.78	มาก	6	4.69	0.54	มากที่สุด	5
6. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	4.04	0.78	มาก	5	4.69	0.53	มากที่สุด	4
รวม	4.08	0.67	มาก		4.71	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 25 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการปลุกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.31$, S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.81) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.74) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.76) และด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.78) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง นโยบายทางการศึกษา เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่ ด้านการปลุกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.53) ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.55) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.53) ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.54) ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.56)

ตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.92	0.76	มาก	5	4.66	0.55	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.25	0.82	มาก	1	4.79	0.44	มากที่สุด	1
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตนเอง	4.07	0.78	มาก	4	4.72	0.48	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	4.13	0.70	มาก	3	4.76	0.47	มากที่สุด	3
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.20	0.76	มาก	2	4.78	0.45	มากที่สุด	2
รวม	4.12	0.62	มาก		4.74	0.39	มากที่สุด	

จากตารางที่ 26 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการชี้้นำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.82) รองลงมาการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น คือ ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.76) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.70) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.78) ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.92$, S.D. = 0.76)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการชี้้นำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่จนบรรลุผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.44) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.45) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.47) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.48) ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.66$, S.D. = 0.55)

ตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์ การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และ ศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.85	0.70	มาก	5	4.59	0.62	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลัก ธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.21	0.72	มาก	1	4.74	0.50	มากที่สุด	1
3. การรักษาสุขภาพอนามัย ของตน	4.04	0.74	มาก	4	4.69	0.56	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและ ยอมรับผู้อื่น	4.06	0.72	มาก	3	4.72	0.52	มากที่สุด	3
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.11	0.73	มาก	2	4.73	0.49	มากที่สุด	2
รวม	4.05	0.61	มาก		4.69	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 27 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง สัมฤทธิผลที่
มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน
ทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.05$, S.D. = 0.61) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของ
ศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.72) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.11$,
S.D. = 0.73) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.72) การรักษาสุขภาพอนามัยของ
ตน ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.74) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์
แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.85$, S.D. = 0.70)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาๆ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = 0.49) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.52) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.69$, S.D. = 0.56) ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.59$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.90	0.77	มาก	5	4.62	0.58	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.22	0.78	มาก	1	4.72	0.52	มากที่สุด	3
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	3.96	0.78	มาก	4	4.68	0.53	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	4.02	0.71	มาก	3	4.76	0.49	มากที่สุด	1
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.06	0.75	มาก	2	4.73	0.51	มากที่สุด	2
รวม	4.03	0.65	มาก		4.70	0.45	มากที่สุด	

จากตารางที่ 28 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังเกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.78) รองลงมา การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น คือ ($\bar{x} = 4.06$, S.D. = 0.75) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.71) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.78) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.90$, S.D. = 0.77)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังเกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับความประสงค์สูงสุด ได้แก่การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = 0.51) การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.52) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.68$, S.D. = 0.53) ข้อที่มีระดับความประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.62$, S.D. = 0.58)

ตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจิตตารมณ์การศึกษาฯ	สภาพปัจจุบัน (D)				สภาพที่พึงประสงค์ (I)			
	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ	\bar{x}	S.D.	แปลความ	ลำดับ
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง								
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	3.96	0.78	มาก	5	4.67	0.53	มากที่สุด	5
2. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	4.25	0.75	มาก	1	4.77	0.45	มากที่สุด	1
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	4.11	0.79	มาก	4	4.71	0.50	มากที่สุด	4
4. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	4.14	0.74	มาก	3	4.75	0.48	มากที่สุด	3
5. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	4.18	0.74	มาก	2	4.77	0.46	มากที่สุด	2
รวม	4.13	0.66	มาก		4.74	0.41	มากที่สุด	

จากตารางที่ 29 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.75) รองลงมา การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น คือ ($\bar{x} = 4.18$, S.D. = 0.74) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.14$, S.D. = 0.74) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.11$, S.D. = 0.79) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.78)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังเกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.45) รองลงมา คือการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.46) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.48) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.50) ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.53)

สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ พบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นโยบายทางการศึกษา เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปรัชญาการศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงๆมีการปฏิบัติที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาเมื่อพิจารณาตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ พบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นโยบายทางการศึกษา เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยภาพรวม มีการปฏิบัติในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในปัจจุบัน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ พบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปรัชญาการศึกษา สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงๆมีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ พบว่า เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 เรื่องคือ คือ นโยบายทางการศึกษา และสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง เรื่องที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ปรัชญาการศึกษา

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้แล้ว ผู้วิจัยได้นำผลไปวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำและการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆต่อไป

4.4 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 30 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามรายด้าน โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
1.การกระตุ้นทางปัญญา	0.18	1
2.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.17	2
3.การสร้างแรงบันดาลใจ	0.16	3
4.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.15	4
ค่าดัชนี PNI_{Modified}	0.16	

จากตารางที่ 30 พบว่า ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย 0.16 ($PNI_{\text{Modified}} = 0.16$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดได้แก่การกระตุ้นทางปัญญา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.18$) รองลงมา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{\text{Modified}} = 0.17$) และการสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{\text{Modified}} = 0.16$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{\text{Modified}} = 0.15$)

ตารางที่ 31 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1.ปรัชญาการศึกษา	0.19	1
2.นโยบายทางการศึกษา	0.18	2
3.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.17	3
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.17	3
ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$	0.17	

จากตารางที่ 31 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ พบว่า ในภาพรวมมีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified} = 0.17$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดได้แก่ ปรัชญาการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.19$) รองลงมา คือ นโยบายทางการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.18$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($PNI_{Modified} = 0.17$)

ตารางที่ 32 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{Modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
1. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง	0.17	1
2. ปรัชญาการศึกษา	0.16	2
3. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.15	3
4. นโยบายทางการศึกษา	0.15	3
รวม	0.15	

จากตารางที่ 32 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (PNI_{Modified} = 0.17) รองลงมา คือ ปรัชญาการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.16) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และนโยบายทางการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.15)

ตารางที่ 33 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
1.ปรัชญาการศึกษา	0.18	1
2.นโยบายทางการศึกษา	0.17	2
3.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.17	2
4.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.16	3
รวม	0.16	

จากตารางที่ 33 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.18$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ นโยบายทางการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($PNI_{\text{Modified}} = 0.17$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.16$)

ตารางที่ 34 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
1.ปรัชญาการศึกษา	0.22	1
2.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.20	2
3.นโยบายทางการศึกษา	0.19	3
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.19	3
รวม	0.18	

จากตารางที่ 34 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดได้แก่ ปรัชญาการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.22) รองลงมาคือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.20) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน ได้แก่ นโยบายทางการศึกษาและ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (PNI_{Modified} = 0.19)

ตารางที่ 35 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๑
ตามจิตตารมณ์การศึกษา ๑ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1.ปรัชญาการศึกษา	0.19	1
2.นโยบายทางการศึกษา	0.19	1
3.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.18	2
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.17	3
รวม	0.17	

จากตารางที่ 35 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง๑ ตามจิตตารมณ์การศึกษา๑ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อที่มีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา และนโยบายทางการศึกษา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.19$) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.18$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($PNI_{\text{Modified}} = 0.17$)

ตารางที่ 36 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ พลานามัย	0.17	1
2. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.16	2
3. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.16	2
4. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.15	3
5. ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.14	4
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.13	5
รวม	0.15	

จากตารางที่ 36 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่องนโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย (PNI_{Modified} = 0.17) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต และด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ (PNI_{Modified} = 0.16) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต (PNI_{Modified} = 0.15) ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.14) และข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน (PNI_{Modified} = 0.13)

ตารางที่ 37 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.20	1
2. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ	0.19	2
3. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.18	3
4. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.17	4
5. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.16	5
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.13	6
รวม	0.17	

จากตารางที่ 37 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่องนโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ (PNI_{Modified} = 0.20) รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย (PNI_{Modified} = 0.19) ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต (PNI_{Modified} = 0.18) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต (PNI_{Modified} = 0.17) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.16) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน (PNI_{Modified} = 0.13)

ตารางที่ 38 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.22	1
2. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.22	1
3. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.21	2
4. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	0.20	3
5. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.18	4
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.15	5
รวม	0.19	

จากตารางที่ 38 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่องนโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ (PNI_{Modified} = 0. 22) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต (PNI_{Modified} = 0. 21) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย(PNI_{Modified} = 0. 20) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.18) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน (PNI_{Modified} = 0. 15)

ตารางที่ 39 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI_{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.20	1
2. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.20	1
3. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.19	2
4. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.19	2
5. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	0.18	3
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.16	4
รวม	0.19	

จากตารางที่ 39 พบว่า ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่องนโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($PNI_{\text{Modified}} = 0.20$) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน รองลงมา คือ ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น และด้านการพัฒนาทักษะชีวิต ($PNI_{\text{Modified}} = 0.19$) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($PNI_{\text{Modified}} = 0.18$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน ($PNI_{\text{Modified}} = 0.16$)

ตารางที่ 40 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.22	1
2. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.18	2
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.16	3
4. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.15	4
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.13	5
รวม	0.17	

จากตารางที่ 40 ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง (PNI_{Modified} = 0.22) รองลงมา คือ การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.18) และการรักษาสุขภาพอนามัยของตน (PNI_{Modified} = 0.16) การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.15) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (PNI_{Modified} = 0.13)

ตารางที่ 41 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{Modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.21	1
2. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.17	2
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.16	3
4. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.16	3
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.14	4
รวม	0.17	

จากตารางที่ 41 พบว่า ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง พบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เกี่ยวกับผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จ ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆอย่างลึกซึ้ง ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมา คือ การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.17$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน ได้แก่ การรักษาสุขภาพอนามัยของตน และการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.16$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($PNI_{Modified} = 0.14$)

ตารางที่ 42 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{Modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.23	1
2. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.20	2
3. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.19	3
4. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.17	4
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.16	5
รวม	0.19	

จากตารางที่ 42 พบว่า ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง พบว่า ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง ($PNI_{Modified} = 0.23$) รองลงมา คือ การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.20$) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน ($PNI_{Modified} = 0.19$) ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่นและการปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($PNI_{Modified} = 0.16$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($PNI_{Modified} = 0.16$)

ตารางที่ 43 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.19	1
2. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.19	1
3. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.18	2
4. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.17	3
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.14	4
รวม	0.17	

จากตารางที่ 43 พบว่า ความต้องการความจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด และมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง (PNI_{Modified} = 0.19) และการรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.19) รองลงมา คือ การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.18) การรักษาสุขภาพอนามัยของตน (PNI_{Modified} = 0.17) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (PNI_{Modified} = 0.14)

4.5 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 44 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.15	1
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.15	1
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	0.15	1
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.15	1
รวม	0.15	

จากตารางที่ 44 พบว่า ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวม พบว่า ทุกด้านมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดเท่ากัน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI_{Modified} = 0.15)

ตารางที่ 45 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
1.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.16	1
2.ปรัชญาการศึกษา	0.15	2
3.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.15	2
4.นโยบายทางการศึกษา	0.15	2
ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$	0.15	

จากตารางที่ 45 ความต้องการความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยภาพรวม พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified} = 0.15$) เรื่องที่มีค่าความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดได้แก่ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($PNI_{Modified} = 0.16$) รองลงมาและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ข้อ คือ ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และนโยบายทางการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.15$)

ตารางที่ 46 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
1.นโยบายทางการศึกษา	0.15	1
2.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.15	1
3.ปรัชญาการศึกษา	0.14	2
4.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.13	3
รวม	0.15	

จากตารางที่ 46 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า เรื่องที่
มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2
ข้อ ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา และ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (PNI_{Modified} = 0.15) รองลงมา คือ
และปรัชญาการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.14) และเรื่องที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุดได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (PNI_{Modified} = 0.13)

ตารางที่ 47 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
1.นโยบายทางการศึกษา	0.16	1
2.สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง	0.16	1
3.ปรัชญาการศึกษา	0.14	2
4.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.14	2
รวม	0.15	

จากตารางที่ 47 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า เรื่องที่มีค่า
ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ได้แก่
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง และนโยบายทางการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.16$) เรื่องที่มีค่าความต้องการ
จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา และวัตถุประสงค์การจัด
การศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.14$)

ตารางที่ 48 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI_{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
1.ปรัชญาการศึกษา	0.18	1
2.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.17	2
3.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.16	3
4.นโยบายทางการศึกษา	0.16	3
รวม	0.15	

จากตารางที่ 48 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า เรื่องที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.18$) รองลงมา คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($PNI_{\text{Modified}} = 0.17$) เรื่องที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและนโยบายทางการศึกษา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.16$)

ตารางที่ 49 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$PNI_{modified}$	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1.ปรัชญาการศึกษา	0.15	1
2.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	0.15	1
3.นโยบายทางการศึกษา	0.15	1
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	0.15	1
รวม	0.15	

จากตารางที่ 49 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า
ทุกเรื่องมีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ย
เท่ากัน 4 ด้าน ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา นโยบายทางการศึกษา และ
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ($PNI_{Modified} = 0.15$)

ตารางที่ 50 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.16	1
2. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ	0.16	1
3. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.15	2
4. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.15	2
5. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.15	2
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.10	3
รวม	0.15	

จากตารางที่ 50 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่องนโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด และมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต และด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพละนามัย (PNI_{Modified} = 0.16) รองลงมามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น และด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ (PNI_{Modified} = 0.15) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุดได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน (PNI_{Modified} = 0.10)

ตารางที่ 51 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.19	1
2. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	0.17	2
3. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.16	3
4. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.16	3
5. ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.14	4
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.12	5
รวม	0.16	

จากตารางที่ 51 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่องนโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ (PNI_{Modified} = 0.19) รองลงมา คือ ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย (PNI_{Modified} = 0.17) ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และด้านการพัฒนาทักษะชีวิต (PNI_{Modified} = 0.16) ด้านการอบรมให้ รู้จักตนเองและผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.14) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน (PNI_{Modified} = 0.12)

ตารางที่ 52 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาๆ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.18	1
2. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.18	1
3. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.17	2
4. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	0.16	3
5. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.15	4
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.13	5
รวม	0.16	

จากตารางที่ 52 พบว่า ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาๆ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่องนโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ (PNI_{Modified} = 0.18) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต (PNI_{Modified} = 0.17) ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย (PNI_{Modified} = 0.16) ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.15) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน (PNI_{Modified} = 0.13)

ตารางที่ 53 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ เรื่องนโยบายทางการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$PNI_{modified}$	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
นโยบายทางการศึกษา		
1. ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0.17	1
2. ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0.17	1
3. ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	0.16	2
4. ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	0.16	2
5. ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ พลานามัย	0.16	2
6. ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0.11	3
รวม	0.15	

จากตารางที่ 53 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่อง
นโยบายทางการศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงสูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต และ ด้านการ
เสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($PNI_{Modified} = 0.17$) รองลงมาและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3
ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น และ ด้านการส่งเสริม
พฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย ($PNI_{Modified} = 0.16$) ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นใน
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน
($PNI_{Modified} = 0.11$)

ตารางที่ 54 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.19	1
2. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.16	2
3. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.15	3
4. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.14	4
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.13	5
รวม	0.15	

จากตารางที่ 54 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง พบว่า ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง (PNI_{Modified} = 0.19) รองลงมา คือ การรักษาสุขภาพอนามัยของตน (PNI_{Modified} = 0.16) การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.15) การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.14) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (PNI_{Modified} = 0.13)

ตารางที่ 55 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.19	1
2. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.16	2
3. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.16	2
4. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.15	3
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.13	4
รวม	0.16	

จากตารางที่ 55 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง พบว่า ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง ($PNI_{Modified} = 0.19$) รองลงมาและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ การรักษาสุขภาพอนามัยของตน และการรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.16$) การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น ($PNI_{Modified} = 0.15$) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ ($PNI_{Modified} = 0.13$)

ตารางที่ 56 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.19	1
2. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.18	2
3. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.18	2
4. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.17	3
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.12	4
รวม	0.17	

จากตารางที่ 56 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง พบว่า ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง (PNI_{Modified} = 0.19) รองลงมาและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ การรักษาสุขภาพอนามัยของตน และ การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.18) การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.17) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (PNI_{Modified} = 0.12)

ตารางที่ 57 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง		
1. การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0.18	1
2. การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	0.15	2
3. การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	0.15	2
4. การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.14	3
5. การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.12	4
รวม	0.15	

จากตารางที่ 57 ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง พบว่า ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด ได้แก่ การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง (PNI_{Modified} = 0.18) รองลงมาและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ด้าน คือ การรักษาสุขภาพอนามัยของตนและการรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.15) การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น (PNI_{Modified} = 0.14) ข้อที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ (PNI_{Modified} = 0.12)

สรุป

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ โดยภาพรวม ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ โดยภาพรวม มีความต้องการเท่ากันทั้ง 4 ด้าน

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้แล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ในข้อต่อไป

4.6 จุดแข็ง – จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลาง ฯ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S,W) ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ในภาพรวมและรายด้าน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็น คือ (0.16) และกำหนดให้ค่าความต้องการจำเป็นที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น (0.16) คือจุดแข็ง ค่าความต้องการจำเป็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น (0.16 คือจุดอ่อน) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S,W) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ ในภาพรวม ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

1.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในปัจจุบัน

1.1.1 จุดแข็ง (STRENGTH)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ พบว่า ไม่มี

1.1.2 จุดอ่อน (WEAKNESS)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่ทำให้งานไม่บรรลุผลสำเร็จ พบว่า มีจุดอ่อนทุกด้าน เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ปรัชญาการศึกษา (0.19)

ลำดับที่ 2 นโยบายทางการศึกษา (0.18)

ลำดับที่ 3 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S,W) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

2.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในปัจจุบัน

2.1.1 จุดแข็ง (STRENGTH)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางสามารถชี้้นำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ พบว่า มีจุดแข็ง 3 ด้าน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ปรัชญาการศึกษา (0.16)

ลำดับที่ 2 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและนโยบายทางการศึกษา
(0.15)

2.1.2 จุดอ่อน (WEAKNESS)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่ไม่สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงาน
อุทิศตนในการทำหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ พบว่า มีจุดอ่อน 1 เรื่อง คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S,W) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation :
IM) ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

3.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในปัจจุบัน

3.1.1 จุดแข็ง (STRENGTH)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน
ทำหน้าที่รับผิดชอบจนสำเร็จ พบว่า มีจุดแข็ง 1 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.16)

3.1.2 จุดอ่อน (WEAKNESS)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน
ทำหน้าที่รับผิดชอบจนสำเร็จ พบว่า มีจุดอ่อน 3 เรื่อง เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นมากไป
หาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ปรัชญาการศึกษา (0.18)

ลำดับที่ 2 นโยบายทางการศึกษาและสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17)

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S,W) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :
IS) ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

4.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในปัจจุบัน

4.1.1 จุดแข็ง (STRENGTH)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่สามารถกระตุ้นให้
ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ๆ พบว่า ไม่มี

4.1.2 จุดอ่อน (WEAKNESS)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ๆ พบว่า มีจุดอ่อน ทุกเรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ประสิทธิภาพการศึกษา (0.22)

ลำดับที่ 2 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.20)

ลำดับที่ 3 นโยบายทางการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.19)

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (S,W) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration : IC) ($PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

5.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในปัจจุบัน

5.1.1 จุดแข็ง (STRENGTH)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง พบว่า ไม่มี

5.1.2 จุดอ่อน (WEAKNESS)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง พบว่า มีจุดอ่อนทุกเรื่อง เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ประสิทธิภาพการศึกษา และนโยบายทางการศึกษา (0.19)

ลำดับที่ 2 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.18)

ลำดับที่ 3 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17)

สรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ โดยภาพรวมไม่พบจุดแข็งในทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีจุดแข็ง 4 เรื่อง ใน 2 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งมีจุดแข็ง 3 เรื่อง คือ ประสิทธิภาพการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและนโยบายทางการศึกษา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีจุดแข็ง 1 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไม่มีจุดแข็ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยภาพรวมมีจุดอ่อนทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีจุดอ่อน 12 เรื่อง ใน 4 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีจุดอ่อน ทั้ง 4 เรื่อง ได้แก่ 1) ปรัชญาการศึกษา 2) วัตถุประสงค์ 3) นโยบายทางการศึกษา และ 4) สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีจุดอ่อน 4 เรื่อง ได้แก่ 1) ปรัชญาการศึกษา 2) วัตถุประสงค์ 3) นโยบายการศึกษา และ 4) สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีจุดอ่อน 1 เรื่อง คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีจุดอ่อน 3 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษา นโยบายทางการศึกษาและ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง

4.7 โอกาส – ภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษา ฯ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (O,T) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ในภาพรวม และรายด้านเพื่อวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็น คือ (0.16) และกำหนดให้ค่าความต้องการจำเป็นที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น (0.16) คือ โอกาส ค่าความต้องการจำเป็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยความต้องการจำเป็น (0.16) คือภาวะคุกคาม

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (O,T) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ในภาพรวม ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

1.2 การวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคต

1.2.1 โอกาส (OPPORTUNITY)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคต พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานจนบรรลุผลสำเร็จในทุกเรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.16)

ลำดับที่ 2 ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและ

สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17)

1.2.2 ภาวะคุกคาม (THREAT)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ไม่มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (O,T) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

2.2 การวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคต

2.2.1 โอกาส (OPPORTUNITY)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำหน้าที่ให้จนบรรลุผลสำเร็จในทุกเรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนา จากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นโยบายทางการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.15)

ลำดับที่ 2 ปรัชญาการศึกษา (0.14)

ลำดับที่ 3 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.13)

2.2.2 ภาวะคุกคาม (THREAT)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ไม่มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (O,T) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

3.2 การวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคต

3.2.1 โอกาส (OPPORTUNITY)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จทุกเรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนาจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 นโยบายทางการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.16)

ลำดับที่ 2 ปรัชญาการศึกษา และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.14)

3.2.2 ภาวะคุกคาม (THREAT)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ไม่มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (O,T) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ($PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

4.2 การวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคต

4.2.1 โอกาส (OPPORTUNITY)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในความสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ๆ 2 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และนโยบายการศึกษา (0.16)

4.2.2 ภาวะคุกคาม (THREAT)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2 เรื่อง คือ

ลำดับที่ 1 ปรัชญาการศึกษา (0.18)

ลำดับที่ 2 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17)

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (O,T) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration : IC) ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

5.2 การวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคต

5.2.1 โอกาส (OPPORTUNITY)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเองในทุกเรื่อง และมีความต้องการจำเป็นในการได้รับการพัฒนาเท่ากันใน

เรื่อง ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา นโยบายทางการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.15)

5.2.2 ภาวะคุกคาม (THREAT)

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในอนาคตพบว่า ไม่มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สรุป

ผู้บริหารระดับกลางฯ มีโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ โดยภาพรวม มีโอกาสพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทั้ง 4 ด้าน ด้านที่มีโอกาสในการพัฒนาทุกเรื่องใน 3 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีโอกาสพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ 2 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และนโยบายทางการศึกษา

โดยภาพรวม ผู้บริหารระดับกลางฯ ไม่มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะคุกคามเพียง 1 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ใน 2 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ แล้วผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์มาสรุปเป็นตารางที่ 56 – 63 เพื่อร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ในข้อต่อไป

ตารางที่ 58 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จิตตารมณ์การศึกษา ฯ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภาวะคุกคาม
ภาพรวม	1.ปรัชญาการศึกษา	-	0.19	0.15	-
	2.วัตถุประสงค์ฯ	-	0.17	0.15	-
	3.นโยบายทางการศึกษา	-	0.18	0.15	-
	4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	0.17	0.16	-
1.ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (II)	1.1 ปรัชญาการศึกษา	0.16	-	0.14	-
	1.2 วัตถุประสงค์ฯ	0.15	-	0.13	-
	1.3 นโยบายทางการศึกษา	0.15	-	0.15	-
	1.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	0.17	0.15	-
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	2.1 ปรัชญาการศึกษา	-	0.18	0.14	-
	2.2 วัตถุประสงค์ฯ	0.16	-	0.14	-
	2.3 นโยบายทางการศึกษา	-	0.17	0.16	-
	2.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	0.17	0.16	-
3. ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา(IS)	3.1 ปรัชญาการศึกษา	-	0.22	-	0.18
	3.2 วัตถุประสงค์ฯ	-	0.20	0.16	-
	3.3 นโยบายทางการศึกษา	-	0.19	0.16	-
	3.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	0.19	-	0.17
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล(IC)	4.1 ปรัชญาการศึกษา	-	0.19	0.15	-
	4.2 วัตถุประสงค์ฯ	-	0.18	0.15	-
	4.3 นโยบายทางการศึกษา	-	0.19	0.15	-
	4.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	0.17	0.15	-

ตารางที่ 59 ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จิตตารมณ์การศึกษา ฯ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภาวะคุกคาม
ภาพรวม	1. ปรัชญาการศึกษา	-	1	2	-
	2. วัตถุประสงค์ฯ	-	3	2	-
	3. นโยบายทางการศึกษา	-	2	2	-
	4. สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	3	1	-
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ (II)	1.1 ปรัชญาการศึกษา	1	-	2	-
	1.2 วัตถุประสงค์ฯ	2	-	3	-
	1.3 นโยบายทางการศึกษา	2	-	1	-
	1.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	1	1	-
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	2.1 ปรัชญาการศึกษา	-	1	2	-
	2.2 วัตถุประสงค์ฯ	1	-	2	-
	2.3 นโยบายทางการศึกษา	-	2	1	-
	2.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	2	1	-
3. ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา (IS)	3.1 ปรัชญาการศึกษา	-	1	-	1
	3.2 วัตถุประสงค์ฯ	-	2	1	-
	3.3 นโยบายทางการศึกษา	-	3	1	-
	3.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	3	-	2
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล(IC)	4.1 ปรัชญาการศึกษา	-	1	1	-
	4.2 วัตถุประสงค์ฯ	-	2	1	-
	4.3 นโยบายทางการศึกษา	-	1	1	-
	4.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	3	1	-

จากตารางที่ 56 – 57 พบว่า ได้ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของความต้องการจำเป็น และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ สรุปเป็นตารางที่ 58 – 59 และผลการวิเคราะห์โอกาส และภาวะคุกคาม ของความต้องการจำเป็นและลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สรุปเป็นตารางที่ 60 – 61 โดยมีรายละเอียดของแต่ละตาราง ดังนี้

ตารางที่ 60 จุดแข็ง – จุดอ่อน และค่าความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือ ฯ

จิตตารมณ์การศึกษาโรงเรียนในเครือ ฯ		จิตตารมณ์การศึกษา ฯ				นโยบายทางการศึกษา						สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง				
		ปรัชญาการศึกษา	วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	นโยบายทางการศึกษา	สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	ส่งเสริมคุณภาพชีวิต	อบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	พัฒนาทักษะชีวิต	ปลูกฝังความรักและความกตัญญูต่อสถาบัน	เสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย	ศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	รักษาสุขภาพอนามัยของตน	รู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดแข็ง S	-	-	-	-	-	-	-	0.14	-	-	-	0.14	-	-	0.16
	จุดอ่อน W	0.19	0.17	0.18	0.17	0.19	0.17	0.18	-	0.20	0.19	0.21	-	0.17	0.18	-
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	จุดแข็ง S	0.16	0.15	0.15	-	0.15	0.14	0.16	0.13	0.16	-	-	0.13	0.16	-	0.15
	จุดอ่อน W	-	-	-	0.17	-	-	-	-	-	0.17	0.22	-	-	0.18	-
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	จุดแข็ง S	-	0.16	-	-	-	0.16	-	0.13	-	-	-	0.14	0.16	-	0.16
	จุดอ่อน W	0.18	-	0.17	0.17	0.17	-	0.18	-	0.20	0.19	0.21	-	-	0.17	-
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS)	จุดแข็ง S	-	-	-	-	-	-	-	0.15	-	-	-	0.16	-	-	-
	จุดอ่อน W	0.22	0.20	0.19	0.19	0.23	0.18	0.21	-	0.22	0.20	0.23	-	0.19	0.20	0.17
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	จุดแข็ง S	-	-	-	-	-	-	-	0.16	-	-	-	0.14	-	-	-
	จุดอ่อน W	0.19	0.18	0.19	0.17	0.20	0.19	0.19	-	0.20	0.18	0.19	-	0.17	0.19	0.18

ตารางที่ 61 จุดแข็ง – จุดอ่อน และลำดับความสำคัญจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ

จิตตารมณ์การศึกษาโรงเรียนในเครือฯ		จิตตารมณ์การศึกษาฯ				นโยบายทางการศึกษา						สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง				
		ปรัชญาการศึกษา	วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	นโยบายทางการศึกษา	สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	ส่งเสริมคุณภาพชีวิต	อบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	พัฒนาทักษะชีวิต	ปลูกฝังความรักและความกตัญญูต่อสถาบัน	เสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย	ศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	รักษาสุขภาพอนามัยของตน	รู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จุดแข็ง S	-	-	-	-	-	2	1	3	-	-	-	3	1	-	2
	จุดอ่อน W	1	3	2	3	2	-	-	-	1	2	1	-	-	2	-
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)	จุดแข็ง S	1	2	2	-	2	3	1	4	1	-	-	3	1	-	2
	จุดอ่อน W	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2	-
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	จุดแข็ง S	-	1	-	-	-	1	-	2	-	-	-	2	1	-	2
	จุดอ่อน W	1	-	2	2	4	-	3	-	1	2	1	-	-	2	-
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS)	จุดแข็ง S	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-
	จุดอ่อน W	1	2	3	3	1	5	3	-	2	4	1	-	3	2	4
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	จุดแข็ง S	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-
	จุดอ่อน W	1	2	1	3	1	2	2	-	1	3	1	-	3	1	2

ตารางที่ 62 โอกาส – ภาวะคุกคาม และค่าความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับกลางฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ

จิตตารมณ์การศึกษาโรงเรียนในเครือฯ		จิตตารมณ์การศึกษาฯ				นโยบายทางการศึกษา						สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง				
		ปรัชญาการศึกษา	วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	นโยบายทางการศึกษา	สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	ส่งเสริมคุณภาพชีวิต	อบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	พัฒนาทักษะชีวิต	ปลูกฝังความรักและความกตัญญูต่อสถาบัน	เสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย	ศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	รักษาสุขภาพอนามัยของตน	รู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โอกาส O	0.15	0.15	0.15	0.16	0.16	0.15	0.16	0.12	-	0.16	-	0.13	0.16	0.16	0.16
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	-	-	-	-	0.17	-	0.19	-	-	-	-
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม (II)	โอกาส O	0.14	0.13	0.15	0.15	0.15	0.15	0.16	0.10	0.15	0.16	-	0.13	0.16	0.15	0.14
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.19	-	-	-	-
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	โอกาส O	0.14	0.14	0.16	0.16	0.16	0.14	0.16	0.12	-	-	-	0.13	0.16	0.16	0.15
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	-	-	-	-	0.19	0.17	0.19	-	-	-	-
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS)	โอกาส O	-	0.16	0.16	-	-	0.15	-	0.13	-	0.16	-	0.12	-	-	-
	ภาวะคุกคาม T	0.18	-	-	0.17	0.18	-	0.17	-	0.18	-	0.19	-	0.18	0.18	0.17
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	โอกาส O	0.15	0.15	0.15	0.15	0.16	0.16	-	0.11	-	0.16	-	0.12	0.15	0.15	0.14
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	-	-	0.17	-	0.17	-	0.18	-	-	-	-

ตารางที่ 63 โอกาส – ภาวะคุกคาม และลำดับความสำคัญจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับกลางฯ
ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ

จิตตารมณ์การศึกษาโรงเรียนในเครือฯ		จิตตารมณ์การศึกษาฯ				นโยบายทางการศึกษา						สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง				
		ปรัชญาการศึกษา	วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	นโยบายทางการศึกษา	สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	ส่งเสริมคุณภาพชีวิต	อบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	พัฒนาทักษะชีวิต	ปลูกฝังความรักและความกตัญญูต่อสถาบัน	เสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพอนามัย	ศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	รักษาสุขภาพอนามัยของตน	รู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	โอกาส O	2	2	2	1	-	1	-	2	-	-	-	3	1	1	2
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	2	-	2	-	1	2	1	-	-	-	-
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม (II)	โอกาส O	2	3	1	1	2	2	1	3	2	1	-	4	1	2	3
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)	โอกาส O	2	2	1	1	1	2	1	3	-	-	-	3	1	1	2
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	-	-	-	-
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (IS)	โอกาส O	-	1	1	-	-	2	-	3	-	1	-	1	-	-	-
	ภาวะคุกคาม T	1	-	-	2	1	-	2	-	1	-	1	-	2	2	3
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	โอกาส O	1	1	1	1	1	1	-	2	-	1	-	3	1	1	2
	ภาวะคุกคาม T	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	-	-	-	-

ตารางที่ 64 จุดอ่อน – จุดแข็ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ โอกาส / ภาวะคุกคาม
และ ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง										การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
	ภาพรวม		1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)		2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)		3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(IS)		4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(IC)		ภาพรวม		1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)		2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)		3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(IS)		4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(IC)		
			จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน			จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภาวะคุกคาม	โอกาส	ภาวะคุกคาม	โอกาส	ภาวะคุกคาม	โอกาส
จิตตารมณ์การศึกษาฯ																					
จิตตารมณ์การศึกษาฯ																					
1.ปรัชญาการศึกษา	-	0.19	0.16	-	-	0.18	-	0.22	-	0.19	0.15	-	0.14	-	0.14	-	-	0.18	0.15	-	
2.วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	-	0.17	0.15	-	0.16	-	-	0.20	-	0.18	0.15	-	0.13	-	0.14	-	0.16	-	0.15	-	
3.นโยบายทางการศึกษา	-	0.18	0.15	-	-	0.17	-	0.19	-	0.19	0.15	-	0.15	-	0.16	-	0.16	-	0.15	-	
4.สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	0.17	-	0.17	-	0.17	-	0.19	-	0.17	0.16	-	0.15	-	0.16	-	-	0.17	0.15	-	
นโยบายการศึกษา																					
1.ส่งเสริมคุณภาพชีวิต	-	0.19	0.15	-	-	0.17	-	0.23	-	0.20	0.16	-	0.15	-	0.16	-	-	0.18	0.16	-	
2.อบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	-	0.17	0.14	-	0.16	-	-	0.18	-	0.19	0.15	-	0.15	-	0.14	-	0.15	-	0.16	-	
3.พัฒนาทักษะชีวิต	-	0.18	0.16	-	-	0.18	-	0.21	-	0.19	0.16	-	0.16	-	0.16	-	-	0.17	-	0.17	
4.ปลูกฝังความรักและความกตัญญูต่อสถาบัน	0.14	-	0.13	-	0.13	-	0.15	-	0.16	-	0.12	-	0.10	-	0.12	-	0.13	-	0.11	-	
5.เสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	-	0.20	0.16	-	-	0.20	-	0.22	-	0.20	-	0.17	0.15	-	-	0.19	-	0.18	-	0.17	
6.ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ	-	0.19	-	0.17	-	0.19	-	0.20	-	0.18	0.16	-	0.16	-	-	0.17	0.16	-	0.16	-	
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง																					
1.ศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	-	0.21	-	0.22	-	0.21	-	0.23	-	0.19	-	0.19	-	0.19	-	0.19	-	0.19	-	0.18	
2.ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	0.14	-	0.13	-	0.14	-	0.16	-	0.14	-	0.13	-	0.13	-	0.13	-	0.12	-	0.12	-	
3.รักษาสุขภาพอนามัยของตน	-	0.17	0.16	-	0.16	-	-	0.19	-	0.17	0.16	-	0.16	-	0.16	-	-	0.18	0.15	-	
4.รู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	-	0.18	-	0.18	-	0.17	-	0.20	-	0.19	0.16	-	0.15	-	0.16	-	-	0.18	0.15	-	
5.เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0.16	-	0.15	-	0.16	-	-	0.17	-	0.18	0.15	-	0.14	-	0.15	-	-	0.17	0.14	-	

ตารางที่ 65 จุดอ่อน – จุดแข็ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ โอกาส / ภาวะคุกคาม
และ ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง										การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
	ภาพรวม		1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)		2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)		3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(IS)		4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(IC)		ภาพรวม		1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II)		2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM)		3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(IS)		4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(IC)		
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภาวะคุกคาม	โอกาส	ภาวะคุกคาม	โอกาส	ภาวะคุกคาม	โอกาส	ภาวะคุกคาม	โอกาส	ภาวะคุกคาม	
จิตตารมณ์การศึกษาฯ																					
จิตตารมณ์การศึกษาฯ																					
1.ปรัชญาการศึกษา	-	1	1	-	-	1	-	1	-	1	2	-	2	-	2	-	-	1	1	-	-
2. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา	-	3	2	-	1	-	-	2	-	2	2	-	3	-	2	-	1	-	2	-	-
3. นโยบายทางการศึกษา	-	2	2	-	-	2	-	3	-	1	2	-	1	-	1	-	1	-	1	-	-
4. สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง	-	3	-	1	-	2	-	3	-	3	1	-	1	-	1	-	-	2	3	-	-
นโยบายการศึกษา																					
1. ส่งเสริมคุณภาพชีวิต	-	2	2	-	-	4	-	1	-	1	2	-	2	-	1	-	-	1	1	-	-
2. อบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	-	2	3	-	1	-	-	5	-	2	1	-	2	-	2	-	2	-	1	-	-
3. พัฒนาทักษะชีวิต	-	1	1	-	-	3	-	3	-	2	2	-	1	-	1	-	-	2	-	1	-
4. ปลูกฝังความรักและความกตัญญูต่อสถาบัน	1	-	4	-	2	-	1	-	1	-	2	-	3	-	3	-	3	-	2	-	-
5. เสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	-	1	1	-	-	1	-	2	-	1	-	1	2	-	-	1	-	1	-	1	1
6. ส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ	-	2	-	1	-	2	-	4	-	3	2	-	1	-	-	2	1	-	1	-	-
สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง																					
1. ศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	1
2. ปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	2	-	3	-	2	-	1	-	1	-	3	-	4	-	3	-	1	-	3	-	-
3. รักษาสุขภาพอนามัยของตน	-	1	1	-	1	-	-	3	-	3	1	-	1	-	1	-	-	2	1	-	-
4. รู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	-	2	-	2	-	2	-	2	-	1	1	-	2	-	1	-	-	2	1	-	-
5. เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	1	-	2	-	1	-	-	4	-	2	2	-	3	-	2	-	-	3	2	-	-

ผลการยก (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลาง ฯ

1. ผลการยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาจัดทำ SWOT MATRIX เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย และจัดทำ SWOT MATRIX ในการวิจัยครั้งนี้ตามขั้นตอนของพฤกษศาสตร์สิริบรรณพิทักษ์ (2552) ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strength = S) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ ของสภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

1.2 จุดอ่อน (W= Weaknesses) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง ของสภาพแวดล้อมภายใน เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด/ลดจุดอ่อน

1.3 โอกาส (O=Opportunities) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ ของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

1.4 ภาวะคุกคาม (T=Threats) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง ของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยหลีกเลี่ยงแนวทางที่จะก่อให้เกิดภาวะคุกคาม

การพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ด้วยการนำ SWOT MATRIX จากผลของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาระดับกลางของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ดังแผนภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 10 ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ในภาพรวม

<p>ภาวะผู้นำในปัจจุบัน</p> <p>การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>ไม่มี</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>งานไม่บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่อง เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา (0.19) 2. นโยบายทางการศึกษา (0.18) 3. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง(0.17)
<p>โอกาส (O)</p> <p>ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสได้รับการพัฒนา เพื่อให้ตนเองทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.16) 2. ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และ นโยบายทางการศึกษา (0.15) 	<p>SO</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WO</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุกเรื่อง และมีโอกาสในการพัฒนาทุกเรื่อง</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>ไม่มี</p>	<p>ST</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WT</p> <p>ไม่มี</p>

ตารางที่ 66 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO โดยภาพรวม

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
ในภาพรวม		
<p>งานไม่บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่อง เรียงตามลำดับความต้องการ จำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา (0.19) 2. นโยบายทางการศึกษา (0.18) 3. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.17) 4. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) 	<p>ผู้บริหารระดับกลางมีโอกา ได้รับการพัฒนา เพื่อให้ตนเอง ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.16) 2. ปรัชญาการศึกษา (0.15) 3. วัตถุประสงค์การจัด การศึกษา (0.15) 4. นโยบายทางการศึกษา (0.15) 	<p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อน ทุกเรื่อง และมีโอกาสในการ พัฒนาทุกเรื่อง</p>

จากตารางที่ 66 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ในภาพรวม มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 4 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษา (0.19) นโยบายทางการศึกษา (0.18) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.17) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) และทำให้มีโอกา
สได้รับการพัฒนาทุกเรื่องตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.16) ปรัชญาการศึกษา (0.15) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.15) นโยบายทางการศึกษา (0.15) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุกเรื่อง

ภาพที่ 11 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารระดับกลางฯ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

<p>ภาวะผู้นำในปัจจุบัน</p> <p>การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>งานที่บรรลุผลสำเร็จ 3 เรื่อง เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้</p> <p>1 ปรัชญาการศึกษา (0.16)</p> <p>2 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และนโยบายทางการศึกษา (0.15)</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>งานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จคือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17)</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสได้รับการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่อง ตามลำดับความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <p>1 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง และนโยบายทางการศึกษา (0.15)</p> <p>3 ปรัชญาการศึกษา (0.14)</p> <p>4 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.13)</p>	<p>SO</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดแข็งในเรื่อง 1) ปรัชญาการศึกษา 2) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา 3) นโยบายทางการศึกษา และมีโอกาสพัฒนาทั้ง 3 เรื่อง</p>	<p>WO</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนในเรื่องสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง แต่มีโอกาสดำเนินการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>ไม่มี</p>	<p>ST</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WT</p> <p>ไม่มี</p>

ตารางที่ 67 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
งานที่บรรลุผลสำเร็จ 3 ด้าน เรียงตามลำดับความต้องการ จำเป็น ดังนี้ 1. ปรัชญาการศึกษา (0.16) 2. วัตถุประสงค์การจัด การศึกษา (0.15) 3. นโยบายทางการศึกษา (0.15)	ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาส ได้รับการพัฒนาให้บรรลุผล สำเร็จทุกเรื่อง ตามลำดับความ ต้องการจำเป็น เรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ 1. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.15) 2. นโยบายทางการศึกษา (0.15) 3. ปรัชญาการศึกษา (0.14) 4. วัตถุประสงค์การจัด การศึกษา (0.13)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดแข็ง ในเรื่อง 1. ปรัชญาการศึกษา 2. วัตถุประสงค์การจัด การศึกษา 3. นโยบายทางการศึกษา และมีโอกาสพัฒนาทั้ง 3 เรื่อง

จากตารางที่ 67 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ 3 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษา (0.16) วัตถุประสงค์
การจัดการศึกษา (0.15) และนโยบายทางการศึกษา (0.15) ทำให้มีโอกาสดำเนินการทุกเรื่อง
ตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.15) นโยบายทางการศึกษา (0.15)
ปรัชญาการศึกษา (0.14) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.13) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารระดับกลางมีจุดแข็ง ในเรื่อง ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และ
นโยบายทางการศึกษา มีโอกาสพัฒนาทั้ง 3 เรื่อง

ตารางที่ 68 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		
งานที่ไม่บรรลุผล สำเร็จ คือ สัมฤทธิผล ที่มุ่งหวัง (0.17)	ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสได้รับ การพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทุก เรื่อง ตามลำดับความต้องการ จำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหา น้อย ดังนี้ 1. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.15) 2. นโยบายทางการศึกษา (0.15) 3. ปรัชญาการศึกษา (0.14) 4. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.13)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนในเรื่อง สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง แต่มีโอกา สพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ

จากตารางที่ 68 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) ซึ่งมีโอกาส
ได้รับการพัฒนาทุกเรื่องตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.15) นโยบาย
ทางการศึกษา (0.15) ปรัชญาการศึกษา (0.14) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.13) ดังนั้น ภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางจึงมีจุดอ่อนในเรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวังแต่มีโอกาสใน
การพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ

ภาพที่ 12 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารระดับกลางฯ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

<p>ภาวะผู้นำในปัจจุบัน</p> <p>การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>งานที่บรรลุความสำเร็จมี 1 เรื่องคือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.16)</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>งานที่ไม่บรรลุความสำเร็จ 3 เรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจาก มากไปหาน้อย ดังนี้</p> <p>1 ปรัชญาการศึกษา (0.18) 2 นโยบายทางการศึกษา และ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17)</p>
<p>โอกาส (O)</p> <p>ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนิน การพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทุก เรื่อง เรียงลำดับความต้องการ จำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <p>1 นโยบายทางการศึกษา และ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.16) 3 ปรัชญาทางการศึกษาและ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.14)</p>	<p>SO</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดแข็งและมี โอกาสพัฒนาในเรื่อง วัตถุประสงค์ การจัดการศึกษา</p>	<p>WO</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนใน เรื่อง 1) ปรัชญาการศึกษา 2) นโยบายทางการศึกษา 3) สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง และมีโอกาส พัฒนาทั้ง 3 เรื่อง</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>ไม่มี</p>	<p>ST</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WT</p> <p>ไม่มี</p>

ตารางที่ 69 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
งานที่บรรลุความสำเร็จมี 1 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.16)	ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสได้รับการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. นโยบายทางการศึกษา (0.16) 2. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.16) 3. ปรัชญาทางการศึกษา (0.14) 4. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.14)	ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสได้รับการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. นโยบายทางการศึกษา (0.16) 2. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.16) 3. ปรัชญาทางการศึกษา (0.14) 4. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.14)

จากตารางที่ 69 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีงานที่บรรลุผลสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.16) โดยมีโอกาสได้รับการพัฒนาทุกเรื่องตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ นโยบายทางการศึกษา (0.16) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.16) ปรัชญาการศึกษา (0.14) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.14) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางจึงมีจุดอ่อนในเรื่องสัมฤทธิผลที่มุ่งหวังแต่มีโอกาสในการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ

ตารางที่ 70 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		
<p>งานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 3 เรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา (0.18) 2. นโยบายทางการศึกษา (0.17) 3. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) 	<p>ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนินการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายทางการศึกษา (0.16) 2. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.16) 3. ปรัชญาทางการศึกษา (0.14) 4. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.14) 	<p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนเรื่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา 2. นโยบายทางการศึกษา 3. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง และมีโอกาสพัฒนาทั้ง 3 เรื่อง

จากตารางที่ 70 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ คือ ปรัชญาการศึกษา (0.18) นโยบายทางการศึกษา (0.17) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) โดยมีโอกาสได้รับการพัฒนาทุกเรื่องตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ นโยบายทางการศึกษา (0.16) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.16) ปรัชญาการศึกษา (0.14) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.14) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางจึงมีจุดอ่อนในเรื่อง ปรัชญาการศึกษา นโยบายทางการศึกษา สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง แต่มีโอกาสในการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ

ภาพที่ 13 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารระดับกลางๆ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

<p>ภาวะผู้นำในปัจจุบัน</p> <p>การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>ไม่มี</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>งานที่ไม่บรรลุความสำเร็จ 4 เรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจาก มากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา (0.22) 2. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.20) 3. นโยบายทางการศึกษาและ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.19)
<p>โอกาส (O)</p> <p>ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนิน การพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และ นโยบายทางการศึกษา (0.16)</p>	<p>SO</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WO</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุก เรื่อง แต่มีโอกาสดำเนินการพัฒนาในเรื่อง วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และ นโยบายทางการศึกษา</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>ผู้บริหารระดับกลางมีงานที่เป็น ภาวะคุกคาม ในการได้รับการ พัฒนา คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา (0.18) 2. สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17) 	<p>ST</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WT</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุก เรื่อง และมีภาวะคุกคามในเรื่อง ปรัชญาการศึกษาและ สัมฤทธิ์ผลที่ มุ่งหวัง</p>

ตารางที่ 71 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
งานที่ไม่บรรลุความสำเร็จ 4 เรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. ปรัชญาการศึกษา (0.22) 2. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.20) 3. นโยบายทางการศึกษา (0.19) 4. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.19)	ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสได้รับการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ คือ 1. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.16) 2. นโยบายทางการศึกษา (0.16)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุกเรื่อง แต่มีโอกาสพัฒนาในเรื่อง ดังนี้ 1. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา 2. นโยบายทางการศึกษา

จากตารางที่ 71 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 4 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษา (0.22) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.20) นโยบายทางการศึกษา (0.19) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.19) โดยมีโอกาสได้รับการพัฒนาให้บรรลุความสำเร็จ 2 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.16) นโยบายทางการศึกษา (0.16) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางจึงมีจุดอ่อนในทุกเรื่อง

ตารางที่ 72 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา		
<p>งานที่ไม่บรรลุความสำเร็จ 4 เรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา (0.22) 2. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.20) 3. นโยบายทางการศึกษา (0.19) 4. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.19) 	<p>ผู้บริหารระดับกลางมีงานที่เป็นภาวะคุกคาม ในการได้รับการพัฒนา คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา (0.18) 2. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) 	<p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุกเรื่อง และมีภาวะคุกคามในเรื่องปรัชญาการศึกษา และสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง</p>

จากตารางที่ 72 พบว่า การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 4 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษา (0.22) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.20) นโยบายทางการศึกษา (0.19) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.19) ซึ่งผู้บริหารระดับกลางมีงานที่เป็นภาวะคุกคาม ในการได้รับการพัฒนา คือ ปรัชญาการศึกษา (0.18) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) ดังนั้นทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุกเรื่อง

ภาพที่ 14 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารระดับกลางฯ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

<p>ภาวะผู้นำในปัจจุบัน</p> <p>การพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต</p>	<p>จุดแข็ง (S)</p> <p>ไม่มี</p>	<p>จุดอ่อน (W)</p> <p>งานที่ไม่บรรลุความสำเร็จ 4 เรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจาก มากไปหาน้อย ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปรัชญาการศึกษา และนโยบาย ทางการศึกษา (0.19) 3. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.18) 4. สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง (0.17)
<p>โอกาส (O)</p> <p>ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสได้รับ การพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จทุก เรื่อง และมีลำดับความต้องการ จำเป็นเท่ากันทุกเรื่อง (0.15)</p>	<p>SO</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WO</p> <p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุก เรื่อง และมีโอกาสพัฒนาทุกเรื่อง</p>
<p>ภาวะคุกคาม (T)</p> <p>ไม่มี</p>	<p>ST</p> <p>ไม่มี</p>	<p>WT</p> <p>ไม่มี</p>

ตารางที่ 73 การวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
งานที่ไม่บรรลุความสำเร็จ 4 เรื่อง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1. ปรัชญาการศึกษา (0.19) 2. นโยบายทางการศึกษา (0.19) 3. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.18) 4. สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17)	ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนินการพัฒนาค่าให้บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่อง และมีลำดับความต้องการจำเป็นเท่ากันทุกเรื่อง (0.15)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุกเรื่อง และมีโอกาสพัฒนาทุกเรื่อง

จากตารางที่ 73 พบว่าการวิเคราะห์ SWOT MATRIX สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีงานที่ไม่บรรลุผลสำเร็จ 4 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษา (0.19) นโยบายทางการศึกษา (0.19) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา (0.18) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง (0.17) ซึ่งผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสดำเนินการพัฒนาค่าให้บรรลุผลสำเร็จทุกเรื่องและมีลำดับความต้องการจำเป็นเท่ากันทุกเรื่อง (0.15) ดังนั้น ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางมีจุดอ่อนทุกเรื่อง

สรุป

จากการวิเคราะห์ SWOT MATRIX ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามจิตตารมณ์การศึกษา พบว่า มีกลยุทธ์ SO 4 ข้อ กลยุทธ์ WT 2 ข้อ กลยุทธ์ WO 14 ข้อ และไม่มีกลยุทธ์ ST ซึ่ง ผู้วิจัยจะนำผลจากการวิเคราะห์ SWOT MATRIX มานำเสนอเป็นร่างกลยุทธ์ฯ เพื่อหาความเหมาะสมและเป็นไปได้ ดังนี้

กลยุทธ์หลัก ได้กำหนดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ซึ่งมี 4 ด้าน โดยพิจารณาจากค่าความต้องการจำเป็น พบว่า มีค่าไม่แตกต่างกัน จึงได้กำหนดให้มี 4 กลยุทธ์

กลยุทธ์รอง ได้กำหนดจากจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ซึ่งมี 4 เรื่อง ในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจึงได้จัดทำกลยุทธ์รองในทุกเรื่อง เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นในแต่ละด้าน รวมเป็น 16 กลยุทธ์รอง

วิธีดำเนินการ ได้กำหนดจากรายข้อย่อยของแบบสอบถามและการศึกษาเอกสารในบทที่ 2 เพื่อหาวิธีการในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และได้กำหนดวิธีการให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตาม เรื่องของจิตตารมณ์ของคณะฯ โดยเสนอ 2 วิธีการต่อการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง รวมเป็น 32 วิธี

4.8 กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ SWOT MATRIX ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม มาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง เพื่อมาเสริมจุดแข็ง และลด/ขจัดจุดอ่อน พร้อมทั้งเสนอวิธีการดำเนินการ โดยกำหนดกลยุทธ์หลักจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เป็น 4 ด้าน และ 4 กลยุทธ์หลัก ส่วนกลยุทธ์รอง กำหนดจากจิตตารมณ์การศึกษาฯ ได้เป็น 16 กลยุทธ์รอง ส่วนวิธีดำเนินการกำหนดจากรายชื่อย่อยจากแบบสอบถามและแนวคิดวิธีตามทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ดังนี้

4.8.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากรายบุคคล

4.8.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากการสนทนากลุ่ม

ดังต่อไปนี้

4.8.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากระายบุคคล

ตารางที่ 74 ร่าง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ (ฉบับที่ 1)
(4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง และ 32 วิธีดำเนินการ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. กระตุ้นให้เกิดปัญญา	1. พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย ที่การกระตุ้นทักษะให้เกิดปัญญา	1.1 สัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายที่เน้นการกระตุ้นให้เกิดปัญญา 1.2 จัดอบรมกระตุ้นทางปัญญาเน้นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับการนำปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดปัญญาไปสู่การปฏิบัติ
	2. ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด	2.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด 2.2 ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระและทุกรายวิชาให้เน้นทักษะการคิด
	3. เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์	3.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางในด้านการกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 3.2 จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
	4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางปัญญาของนักเรียน	4.1 จัดการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด 4.2 เสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. เพิ่มคุณค่าในตนเอง	1. พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง	1.1 สนับสนุนผู้บริหารระดับกลางให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง 1.2 ปรับกระบวนการทศนุการทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของผู้บริหารระดับกลาง
	2. เน้นนโยบายนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าในตนเองด้านคุณภาพชีวิต	2.1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับผู้บริหารระดับกลาง 2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตในระดับอย่างต่อเนื่อง
	3. ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น	3.1 จัดกิจกรรมอบรมผู้บริหารระดับกลางได้รู้จักตนเองและมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมค่ายสัมพันธ์สำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
	4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองของนักเรียน	4.1 พัฒนาหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้บริหารระดับกลาง 4.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญระดับคณะฯ เพื่อการพัฒนาความรู้ทางศาสตร์และศิลป์อย่างยั่งยืน
3. สร้างแรงจูงใจ	1. ทบทวนปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงจูงใจ	1.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารระดับกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน 1.2 วางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามความสามารถเฉพาะและเพิ่มทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
	2. ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต	2.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุกมิติ 2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะของผู้บริหารระดับกลาง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	3. พัฒนานโยบายนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจของนักเรียน	3.1 สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางสู่ความเป็นครูชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา 3.2 จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศเพื่อเพิ่มความรู้และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น
	4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มแรงจูงใจของนักเรียน	4.1 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในและนอกสังกัด 4.2 จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้มีผลงานดีเด่น ประพฤติดีและเชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์
4. พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์	1. ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์	1.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบพระวรสาร 1.2 กำหนดแนวทางการบริหาร โดยบูรณาการคุณค่าพระวรสารลงสู่การปฏิบัติ
	2. เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ด้านทักษะชีวิต	2.1 พัฒนาหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง 2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง
	3. เน้นนโยบายนวัตกรรมการศึกษาที่พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านสุขภาพพลานามัย	3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านภาวะโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย 3.2 จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและส่งเสริมสุขภาพที่ดีอย่างต่อเนื่อง
	4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ของนักเรียน	4.1 สนับสนุนการศึกษาต่อของผู้บริหารระดับกลาง 4.2 จัดนิทรรศการและแสดงผลงานทางวิชาการของผู้บริหารระดับกลางในระดับคณะและเผยแพร่สู่สาธารณชน

จากตารางที่ 74 พบว่า กลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จากการจัดกลุ่มร่างกลยุทธ์หลัก และร่างกลยุทธ์รอง สามารถกำหนดเป็นร่างกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์หลัก และ 16 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1) กลยุทธ์กระตุ้นให้เกิดปัญญา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่การกระตุ้นทักษะให้เกิดปัญญา 2. ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด 3. เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์ 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางปัญญาของนักเรียน

2) กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง 2. เน้นนโยบายนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าในตนเองด้านคุณภาพชีวิต 3. ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองของนักเรียน

3) กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ทบทวนปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงจูงใจ 2. ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3. พัฒนานโยบายนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่เสริมสร้างแรงจูงใจของนักเรียน 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มแรงจูงใจของนักเรียน

4) กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ 2. เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ด้านทักษะชีวิต 3. เน้นนโยบายนวัตกรรมทางการศึกษาที่พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านสุขภาพพลานามัย 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ของนักเรียน

สรุปผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้า
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ จากรายบุคคล

ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต
ในประเทศไทย ดำเนินการโดยนาง (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย ไปให้
ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 ท่าน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับ
เป็น (ร่าง) กลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

5.00 – 4.50	หมายถึง	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด
4.49 – 3.50	หมายถึง	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มาก
3.49 – 2.50	หมายถึง	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ ปานกลาง
2.49 – 1.50	หมายถึง	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อย
1.49 – 1.00	หมายถึง	มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อยที่สุด

แสดงผลตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 75 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	SD	แปลความ	\bar{X}	SD	แปลความ
1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา	4.90	0.32	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ	4.90	0.32	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.20	0.63	มาก

จากตารางที่ 75 พบว่า การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์หลัก ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3 ข้อ ได้แก่ กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.90$, S.D. = 0.32) กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.90$, S.D. = 0.32) กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.90$, S.D. = 0.32) รองลงมาและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าในตนเอง ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.42)

การประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ข้อที่มีความเป็นไปได้สูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.53) รองลงมาและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = 0.70) กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = 0.70) ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้ต่ำสุด คือ กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.63)

ตารางที่ 76 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา						
1.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา	4.70	0.67	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด
1.2 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะการคิด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด
1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์	4.50	0.71	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก
1.4 เพิ่มนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างการคิดของนักเรียน	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก
2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง						
2.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
2.2 กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต	4.60	0.52	มากที่สุด	4.20	0.79	มาก
2.3 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	4.70	0.67	มากที่สุด	4.40	0.97	มาก
2.4 เร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์และศิลป์อย่างลึกซึ้ง	4.60	0.52	มากที่สุด	4.10	0.88	มาก

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ						
3.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ	4.80	0.42	มากที่สุด	4.50	0.53	มากที่สุด
3.2 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก
3.3 พัฒนานโยบายการศึกษาเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.60	0.70	มากที่สุด
3.4 เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ในศาสตร์และศิลป์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด
4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์						
4.1 ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ	4.90	0.32	มากที่สุด	4.30	0.48	มาก
4.2 เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต	4.90	0.32	มากที่สุด	4.20	0.79	มาก
4.3 ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพพลานามัย	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.82	มาก
4.4 พัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์	4.80	0.42	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก

จากตารางที่ 76 พบว่า การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์รอง ในกลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีระดับความเหมาะสมสูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 ข้อ ได้แก่ พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.67) ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะการคิด และเพิ่มนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างการคิดของนักเรียน ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.48) ข้อที่มีระดับความเหมาะสมต่ำสุด คือ การเน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.71) กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง ข้อที่มีระดับความเหมาะสมสูงสุด คือ พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง ($\bar{X} = 4.80$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.67) และข้อที่มีระดับความเหมาะสมต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และเร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์

และศิลป์อย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.52) กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีระดับความเหมาะสมสูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ พัฒนานโยบายการศึกษาเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ และเพิ่มประสิทธิภาพความรู้ในศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.90$, S.D. = 0.32) รองลงมา คือ พัฒนาปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.42) ข้อที่มีระดับความเหมาะสมต่ำสุด คือ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.48) กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ข้อที่มีความเหมาะสมสูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ และเสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.90$, S.D. = 0.32) รองลงมา คือ พัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.42) ข้อที่มีระดับความเหมาะสมต่ำสุด คือ ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.49)

การประเมินความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์รอง ในกลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ ได้แก่ พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะการคิด ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.71) ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้ต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ การเน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างการคิดของนักเรียน ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.67) กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ข้อ คือ พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = 0.70) และ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จักตนเองและผู้อื่น ($\bar{x} = 4.40$, S.D. = 0.97) รองลงมา คือ กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.79) ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้ต่ำสุด คือ เร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์และศิลป์อย่างลึกซึ้ง ($\bar{x} = 4.10$, S.D. = 0.88) กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้สูงสุด คือ พัฒนานโยบายการศึกษาเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.60$, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ พัฒนาปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.53) และ เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ในศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.50$, S.D. = 0.71) ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้ต่ำสุด คือ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.67) กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้สูงสุดและมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3 ด้าน คือ ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.48) ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพพลานามัย ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.82) และพัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์ ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.67) ข้อที่มีระดับความเป็นไปได้ต่ำสุด คือ เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต ($\bar{x} = 4.20$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 77 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ จากผู้ทรงคุณวุฒิรายบุคคล

1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา						
1.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา						
กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1.1.1 สัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการ พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา	4.70	0.67	มากที่สุด	4.30	0.82	มาก
1.1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา	4.70	0.67	มากที่สุด	4.30	0.82	มาก
1.2 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะการคิด						
1.2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิด	4.90	0.32	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
1.2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.95	มาก
1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์						
1.3.1 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางที่เน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.97	มาก
1.3.2 จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)	4.50	0.71	มากที่สุด	3.90	0.88	มาก

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1.4 เพิ่มนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างการคิดของนักเรียน						
1.4.1 จัดการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด	4.90	0.32	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด
1.4.2 เสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.10	0.99	มาก
2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง						
2.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง						
2.1.1 สนับสนุนผู้บริหารระดับกลางให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง	4.90	0.32	มากที่สุด	4.30	0.82	มาก
2.1.2 ปรับกระบวนการที่ศูนย์การทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของผู้บริหารระดับกลาง	4.80	0.42	มากที่สุด	4.20	0.63	มาก
2.2 กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต						
2.2.1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.95	มาก
2.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	4.70	0.48	มากที่สุด	4.00	0.94	มาก
2.3 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จักตนเองและผู้อื่น						
2.3.1 จัดกิจกรรมอบรมผู้บริหารระดับกลางได้รู้จักตนเองและมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.95	มาก
2.3.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมค่ายสัมพันธ์สำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.71	มากที่สุด	4.10	0.99	มาก

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
2.4 เร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์และศิลป์อย่างลึกซึ้ง						
2.4.1 พัฒนาหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญทาง ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้บริหาร ระดับกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด	4.30	0.95	มาก
2.4.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญระดับคณะฯ เพื่อการพัฒนาความรู้ทางศาสตร์และ ศิลป์อย่างยั่งยืน	4.80	0.42	มากที่สุด	3.90	0.88	มาก
3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ						
3.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ						
3.1.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญและ กำลังใจของผู้บริหารระดับกลางให้ เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	4.90	0.32	มากที่สุด	4.20	0.79	มาก
3.1.2 วางแผนพัฒนาผู้บริหาร ระดับกลางตามความสามารถเฉพาะ และเพิ่มทักษะการสื่อสารเชิง สร้างสรรค์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
3.2 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต						
3.2.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนา คุณภาพชีวิตในทุกมิติ	4.60	0.52	มากที่สุด	3.90	0.88	มาก
3.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะของ ผู้บริหารระดับกลาง	4.70	0.48	มากที่สุด	4.10	0.88	มาก
3.3 พัฒนานโยบายการศึกษาเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์						
3.3.1 สนับสนุนการพัฒนาของ ผู้บริหารระดับกลางสู่ความเป็นครู ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละ สาขา	4.90	0.32	มากที่สุด	4.20	0.92	มาก

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
3.3.2 จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศเพื่อเพิ่มความรู้และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น	4.90	0.32	มากที่สุด	4.60	0.70	มากที่สุด
3.4 เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ในศาสตร์และศิลป์						
3.4.1 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสังกัด	4.90	0.32	มากที่สุด	4.20	0.92	มาก
3.4.2 จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้มีผลงานดีเด่น ประพฤติดีและเชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์	4.90	0.32	มากที่สุด	4.60	0.70	มากที่สุด
4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์						
4.1 ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ						
4.1.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบพระวรสาร	4.90	0.32	มากที่สุด	4.20	0.63	มาก
4.1.2 กำหนดแนวทางการบริหารโดยบูรณาการคุณค่าพระวรสารลงสู่การปฏิบัติ	4.90	0.32	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก
4.2 เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต						
4.2.1 พัฒนาหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง	4.60	0.52	มากที่สุด	3.80	0.63	มาก
4.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง	4.80	0.42	มากที่สุด	3.90	0.74	มาก

กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ	\bar{X}	S.D.	แปลความ
4.3 ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพอนามัย						
4.3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้าน ภาวะโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย	4.40	0.70	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
4.3.2 จัดกิจกรรมการออกกำลังกาย และส่งเสริมสุขภาพที่ดีอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.53	มากที่สุด	4.10	0.88	มาก
4.4 พัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์						
4.4.1 สนับสนุนการศึกษาต่อของ ผู้บริหารระดับกลาง	4.90	0.32	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
4.4.2 จัดนิทรรศการแสดงผลงานทาง วิชาการของผู้บริหารระดับกลางใน ระดับคณะและเผยแพร่สู่สาธารณชน	4.60	0.52	มากที่สุด	4.30	0.67	มาก

4.8.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) กลยุทธ์ จากการศึกษาจากกลุ่ม

ตารางที่ 78 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ (ฉบับที่ 2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. กระตุ้นทางปัญญา	1.1 ทบทวนปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย ที่การกระตุ้นทักษะทางปัญญา	1.1.1 สัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายที่เน้นการกระตุ้นทางปัญญา 1.1.2 จัดอบรมกระตุ้นทางปัญญาเน้นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับการนำปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระตุ้นทางปัญญาไปสู่การปฏิบัติ
	1.2 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด	1.2.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด 1.2.2 ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระและทุกรายวิชาให้เน้นทักษะการคิด
	1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์	1.3.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางในด้านการบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 1.3.2 จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
	1.4 มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางปัญญาของนักเรียน	1.4.1 จัดการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด 1.4.2 เสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. เพิ่มคุณค่าในตนเอง	2.1 ทบทวนปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง	2.1.1 สนับสนุนผู้บริหารระดับกลางให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง 2.1.2 ปรับกระบวนการทัศนการทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของผู้บริหารระดับกลาง
	2.2 เน้นนโยบายนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าในตนเองด้านคุณภาพชีวิต	2.2.1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับผู้บริหารระดับกลาง 2.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
	2.3 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น	2.3.1 จัดกิจกรรมอบรมผู้บริหารระดับกลางได้รู้จักตนเองและมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมค่ายสัมพันธ์สำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
	2.4 มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองของนักเรียน	2.4.1 พัฒนาหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้บริหารระดับกลาง 2.4.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญระดับคณะฯ เพื่อการพัฒนาความรู้ทางศาสตร์และศิลป์อย่างยั่งยืน
3. สร้างแรงบันดาลใจ	3.1 ทบทวนปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ	3.1.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารระดับกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน 3.1.2 วางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามความสามารถเฉพาะและเพิ่มทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
	3.2 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต	3.2.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุกมิติ 3.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะของผู้บริหารระดับกลาง

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	3.3 พัฒนานโยบายนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจของนักเรียน	3.3.1 สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางสู่ความเป็นครูชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา 3.3.2 จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศเพื่อเพิ่มความรู้และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น
	3.4 มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจของนักเรียน	3.4.1 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในและนอกสังกัด 3.4.2 จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้มีผลงานดีเด่น ประพฤติดีและเชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์
4. พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์	4.1 ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์	4.1.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบพระวรสาร 4.1.2 กำหนดแนวทางการบริหารโดยบูรณาการคุณค่าพระวรสารลงสู่การปฏิบัติ
	4.2 เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านทักษะชีวิต	4.2.1 พัฒนาหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง 4.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง
	4.3 เน้นนโยบายนวัตกรรมการศึกษาที่พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านสุขภาพพลานามัย	4.3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านภาวะโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย 4.3.2 จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและส่งเสริมสุขภาพที่ต่อเนื่อง
	4.4 มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ของนักเรียน	4.4.1 สนับสนุนการศึกษาต่อของผู้บริหารระดับกลาง 4.4.2 จัดนิทรรศการและแสดงผลงานทางวิชาการของผู้บริหารระดับกลางในระดับคณะและเผยแพร่สู่สาธารณชน

จากตารางที่ 78 พบว่า กลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จากการจัดกลุ่มร่างกลยุทธ์หลัก และร่างกลยุทธ์รอง สามารถกำหนดเป็นร่างกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์หลัก และ 16 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1) กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ทบทวนปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่การกระตุ้นทักษะทางปัญญา 2. ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด 3. เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์ 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางปัญญาของนักเรียน

2) กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ทบทวนปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง 2. เน้นนโยบายนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าในตนเองด้านคุณภาพชีวิต 3. ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองของนักเรียน

3) กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ทบทวนปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3. พัฒนานโยบายนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจของนักเรียน 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจของนักเรียน

4) กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ 2. เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ด้านทักษะชีวิต 3. เน้นนโยบายนวัตกรรมทางการศึกษาที่พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านสุขภาพพลานามัย 4. มุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ของนักเรียน

จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ (ร่าง 2) ดำเนินการ คือ การประชุมกลุ่มระดมความคิด (Focus Group) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ เป็นฉบับสมบูรณ์ ในข้อต่อไป

4.9 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้

กลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 79 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. กระตุ้นทางปัญญา	1.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่กระตุ้นทักษะทางปัญญา (WT)	1.1.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดสัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่เน้นการกระตุ้นทางปัญญา 1.1.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดอบรมกระตุ้นทางปัญญา เน้นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลาง เกี่ยวกับการนำปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการกระตุ้นทางปัญญา ไปสู่การปฏิบัติ
	1.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด (WO)	1.2.1 โรงเรียนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด 1.2.2 โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาในทุกกลุ่มสาระและทุกรายวิชาให้เน้นทักษะการคิด
	1.3. โรงเรียนกำหนดนโยบายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นด้านการคิดสร้างสรรค์ (WO)	1.3.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ พัฒนาผู้บริหารระดับกลางในด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 1.3.2 โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่เน้นการคิดสร้างสรรค์เป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)
	1.4 โรงเรียนมุ่งพัฒนาสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางปัญญาของนักเรียน (WT)	1.4.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด 1.4.2 โรงเรียนเสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. เพิ่มคุณค่าในตนเอง	2.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง (WO)	2.1.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดสัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเอง 2.1.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดอบรมกระบวนการทำงาน เน้นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับการนำปรัชญาการศึกษาที่เพิ่มคุณค่าในตนเองไปสู่การปฏิบัติ
	2.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ กำหนดนโยบายเน้นนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าในตนเอง ด้านคุณภาพชีวิต (WO)	2.2.1 โรงเรียนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2.2.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	2.3 โรงเรียนปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น (WO)	2.3.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ พัฒนาผู้บริหารระดับกลางในการกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เพิ่มคุณค่าในตนเองไปสู่การปฏิบัติ 2.3.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ปรับปรุงหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลางที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น
	2.4 โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองของนักเรียน (WO)	2.4.1 โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์ 2.4.2 โรงเรียน เสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางในการสร้างบรรยากาศแห่งความรักและแบ่งปันประสบการณ์ในกลุ่มงานที่รับผิดชอบ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3.สร้างแรงบันดาลใจ	3.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ (WO)	3.1.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดสัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ 3.1.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อเสริมแรงบันดาลใจสำหรับผู้บริหารระดับกลางระหว่างโรงเรียน
	3.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต (SO)	3.2.1 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ กำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง 3.2.2 โรงเรียนปรับปรุงแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางและครูเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ
	3.3 โรงเรียนพัฒนานโยบายนวัตกรรมจัดการศึกษาที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจของนักเรียน (WO)	3.3.1 โรงเรียนพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์ให้กับนักเรียน 3.3.2 โรงเรียนจัดฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางให้มีความก้าวหน้าสู่การเป็นครูเชี่ยวชาญ
	3.4 โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์ เพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจของนักเรียน (WO)	3.4.1 โรงเรียนสร้างวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนผู้สาธาณชน 3.4.2 ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ จัดกิจกรรมและนิทรรศการประกวดผลงานครูและนักเรียนระหว่างโรงเรียน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
4.พัฒนาผู้นำที่มี อุดมการณ์	4.1 ฝายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้น การเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ (SO)	4.1.1 ฝายการศึกษาของคณะฯ จัดสัมมนาระดม ความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนา ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่เน้นการพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ 4.1.2 ฝายการศึกษาของคณะฯ จัดโครงการผู้นำ ผู้รับใช้ตามแบบพระวรสาร สำหรับผู้บริหาร ระดับกลาง เพื่อทุกโรงเรียนได้นำปรัชญา การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ไปปฏิบัติ
	4.2 ฝายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัด การศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้ เป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านทักษะ ชีวิต (SO)	4.2.1 ฝายการศึกษาของคณะฯ พัฒนาหลักสูตร การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นผู้นำที่มี อุดมการณ์ 4.2.2 โรงเรียนจัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนา ทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง
	4.3 โรงเรียน เน้นนโยบายนวัตกรรม ทางการศึกษาที่พัฒนาผู้นำที่มี อุดมการณ์ด้านสุขภาพพลานามัย (SO)	4.3.1 โรงเรียนจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านสุข ภาวะ และโภชนาการที่เหมาะสมกับผู้บริหาร ระดับกลาง ครูและนักเรียน 4.3.2 โรงเรียนจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและ ส่งเสริมสุขภาพที่ดีของผู้บริหารระดับกลาง ครู และนักเรียน อย่างต่อเนื่อง
	4.4 โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการ ศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มการ เป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ของนักเรียน (WO)	4.4.1 โรงเรียนจัดหลักสูตรผู้นำที่มีอุดมการณ์ ให้กับนักเรียน เพื่อสร้างผู้นำที่มีอุดมการณ์และมี ความรู้ทางศาสตร์และศิลป์ โดยมีวิทยากรที่ ประกอบด้วยนักเรียน ครู ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารเก่าและปัจจุบัน 4.4.2 โรงเรียนจัดให้มีเวทีผู้นำคนเก่งของ นักเรียนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และชื่นชมการ เป็นแบบอย่าง ตามวาระและโอกาสร่วมกันของ นักเรียน ครู ผู้บริหารทั้งเก่าและปัจจุบัน รวมทั้ง ผู้ปกครอง

จากตารางที่ 79 พบว่า กลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย จากการจัดกลุ่มร่างกลยุทธ์หลัก และร่างกลยุทธ์รอง สามารถกำหนดเป็นร่างกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์หลัก และ 16 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1) กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่กระตุ้นทักษะทางปัญญา 2. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด 3. โรงเรียนกำหนดนโยบายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นด้านการคิดสร้างสรรค์ 4. โรงเรียนมุ่งพัฒนาสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางปัญญาของนักเรียน

2) กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง 2. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ กำหนดนโยบายเน้นนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าในตนเอง ด้านคุณภาพชีวิต 3. โรงเรียนปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 4. โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองของนักเรียน

3) กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ 2. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3. โรงเรียนพัฒนานโยบายนวัตกรรมจัดการศึกษาที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจของนักเรียน 4. โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์ เพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจของนักเรียน

4) กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ 2. ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ด้านทักษะชีวิต 3. โรงเรียนเน้นนโยบายนวัตกรรมทางการศึกษาที่พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านสุขภาพพลานามัย 4. โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ของนักเรียน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับกลางๆ และพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย 9 ขั้นตอน ดังนั้นการนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยภาพรวม พบว่า

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ด้าน

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง และปรัชญาการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา และสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษาและวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา

1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยภาพรวม พบว่า

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ตามจิตตารมณ์การศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษา และสัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดคือ ปรัชญาการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ข้อที่มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2 ด้าน คือ ปรัชญาการศึกษา และวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ย เท่ากัน 2 ด้านและมีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่ พึงประสงค์ต่ำสุด คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีระดับการ ปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ข้อที่มีการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ข้อที่มีระดับ การปฏิบัติต่ำสุด คือ ปรัชญาการศึกษา

2. จุดแข็ง / จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และโอกาส / ภาวะคุกคาม ของการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ใน ประเทศไทย

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง / จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และโอกาส / ภาวะ คุกคาม ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 จุดแข็ง / จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ พบว่า

จุดแข็งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ในปัจจุบัน โดย ภาพรวมไม่พบจุดแข็ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีจุดแข็ง 3 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและนโยบายทางการศึกษา ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ มีจุดแข็ง 1 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่พบจุดแข็ง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่พบจุดแข็งเช่นเดียวกัน

จุดอ่อนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ในปัจจุบัน โดย ภาพรวมมีจุดอ่อนทุกเรื่อง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี จุดอ่อน 1 เรื่อง คือ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีจุดอ่อน 3 เรื่อง คือ ปรัชญา การศึกษา สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังและนโยบายทางการศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีจุดอ่อนทุก เรื่อง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีจุดอ่อนทุกเรื่อง

2.2 โอกาส / ภาวะคุกคาม ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ พบว่า

โอกาสของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยภาพรวมโดยภาพรวมมีโอกาสพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จในทุกเรื่อง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีโอกาสพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จในทุกเรื่อง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีโอกาสพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จ 2 เรื่อง คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา และนโยบายทางการศึกษา

ภาวะคุกคามของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ โดยภาพรวมไม่มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีภาวะคุกคามในการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2 เรื่อง คือ ประสิทธิภาพการศึกษา และ สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง

3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย พบว่า

กลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก และ 16 กลยุทธ์รอง ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนประสิทธิภาพการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่กระตุ้นทักษะทางปัญญา 2) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นทักษะการคิด 3) โรงเรียนกำหนดนโยบายการจัดการเรียนการสอนที่เน้นด้านการคิดสร้างสรรค์ 4) โรงเรียนมุ่งพัฒนาสัมฤทธิผลทางการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางปัญญาของนักเรียน

3.2 กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนประสิทธิภาพด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง 2) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ กำหนดนโยบายเน้นนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าในตนเองด้านคุณภาพชีวิต 3) โรงเรียนปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการเพิ่มคุณค่าในตนเองและผู้อื่น 4) โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มคุณค่าในตนเองของนักเรียน

3.3 กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ทบทวนปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ 2) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3) โรงเรียนพัฒนานโยบายนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่เสริมสร้างแรงบันดาลใจของนักเรียน 4) โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์ เพื่อเพิ่มแรงบันดาลใจของนักเรียน

3.4 กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ 2) ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ด้านทักษะชีวิต 3) โรงเรียนเน้นนโยบายนวัตกรรมการศึกษาที่พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ด้านสุขภาพพลานามัย 4) โรงเรียนมุ่งสัมฤทธิ์ผลของการศึกษาศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มการเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ของนักเรียน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 3 ประเด็น คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร 2) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ 3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ

โดยภาพรวม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แสดงถึงผู้บริหารระดับกลางได้ตระหนักถึงบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความประพฤติที่ดี ทำให้ผู้ร่วมงานอยากจะมีและอยากจะทำตาม สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avilo (1994) ที่กำหนดให้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นคุณสมบัติข้อแรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงต้องมี และยังเป็นจุดเน้นของการดำเนินงานในองค์กรทางศาสนา ที่ให้ความสำคัญของการเป็นคนดีมากกว่าการเป็นคนเก่ง เพื่อแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารระดับกลางจะถูกถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานและส่งผ่านไปยังนักเรียนที่เขาเหล่านั้นสอนด้วย สอดคล้องกับสมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิกว่าด้วยเรื่องโรงเรียนคาทอลิกข้อ ที่ 43 กล่าวว่า ความสำเร็จของจุดหมายเฉพาะของโรงเรียน

คาทอลิกไม่ได้ขึ้นอยู่กับวิชาหรือวิธีการสอนมากเท่ากับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์กรนี้ คริสตธรรมจะถูกถ่ายทอดสู่นักเรียน โดยอาศัยการศึกษาามากเพียงใดนั้นอยู่ที่ตัวครูเป็นสำคัญ การผนึกวัฒนธรรมกับความเชื่อจะสำเร็จได้ก็โดยการผนึกความเชื่อให้เข้ากับชีวิตในตัวของผู้สอนเอง เกียรติและศักดิ์ศรีของงานเรียกร้องครูทั้งหลายว่า ในการติดตามพระคริสตเจ้า ผู้ทรงเป็นพระอาจารย์แต่ผู้เดียว ครูจะต้องเผยคำสอนของพระองค์ ไม่ใช่โดยอาศัยปากเท่านั้น แต่โดยพฤติกรรมทุก ๆ อย่างของตน และนี่คือสิ่งที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างโรงเรียนที่การศึกษาซึมซาบด้วยจิตตารมณ์แบบคริสต์กับโรงเรียนที่ถือว่าศาสนาเป็นเพียงวิชาหนึ่งเหมือนวิชาอื่น ๆ ทั่วไป (อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก 2551: 34)

1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามจิตตารมณ์การศึกษา

พบว่า ปรัชญาการศึกษาเป็นจุดแข็ง ของด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงด้านเดียว เมื่อเทียบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ในด้านอื่นๆ ที่ปรัชญาการศึกษากลายเป็นจุดอ่อนในทุกด้าน แสดงว่าโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร กำหนดปรัชญาการศึกษาให้เป็นหลักในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ที่สูงส่ง จึงเน้นการพัฒนาตัวบุคคลมากกว่าด้านอื่น ดังปรากฏในปรัชญาการศึกษาตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (2534: 3) ดังนี้ การศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร คือ การให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าถึงสัจธรรมอันสูงส่งแห่งความเป็นมนุษย์ ด้วยการดำเนินชีวิตอย่างมีระเบียบวินัย สุขภาพเรียบง่ายและเปี่ยมด้วยเมตตาธรรม มีเจตนารมณ์แน่วแน่ที่จะศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ ประกอบหน้าที่การงานซึ่งตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเรียนรู้ที่จะรักษาสุขภาพพลานามัยของตนเพื่อให้ร่างกายและจิตใจอยู่ในสภาวะที่จะประพฤติกปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า โรงเรียนในเครือฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ยังได้จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการการตั้งมั่นในความดี และคุณธรรมตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ มีการจัดการอบรมเรื่องของคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพให้กับครูเป็นประจำทุกปี ดังนั้น เมื่อปรัชญาศึกษากำหนดเพื่อพัฒนาคุณภาพด้านคุณธรรมและจริยธรรม จึงส่งผลให้เป็นจุดอ่อน เมื่อเทียบกับการทำงานในเรื่องอื่นๆ ต้องใช้หลักเหตุผล หรือการคิดเชิงวิเคราะห์และการปฏิบัติงานที่ต้องมีระบบ และอาศัยเทคนิควิธีต่างๆ

นอกจากปรัชญาการศึกษาแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามจิตตารมณ์การศึกษาฯ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงอีก 2 เรื่องในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและนโยบายทางการศึกษา แสดงว่าโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ได้นำปรัชญาการศึกษาไปเป็นแนวปฏิบัติในทุกโรงเรียน และได้ยึดเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของ

โรงเรียน โดยกำหนดในวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาและนโยบายทางการศึกษาของโรงเรียน ทำให้มีค่าเฉลี่ยสูงด้วยเช่นกัน

1.3 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ

โดยภาพรวม ด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งในการปฏิบัติงานตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำทุกเรื่อง ได้แก่ 1) ปรัชญาการศึกษา 2) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา 3) นโยบายทางการศึกษา และ 4) สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง แสดงว่า ผู้บริหารระดับกลางยังไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ หรือการคิดนอกกรอบได้ ในกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด การพัฒนาของระบบการศึกษายังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามให้ทันเหมือนความเจริญทางเทคโนโลยีได้ ซึ่งปัญหานี้ไม่ได้เกิดเฉพาะโรงเรียนในเครือฯเท่านั้น หากเป็นปัญหาระดับชาติและระดับโลกที่พัฒนาระบบการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและยุคในปัจจุบัน เห็นได้จากผลการทดสอบวัดความรู้ระดับชาติ หรือผลการประเมินระดับนานาชาติ เช่น PISA ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นข้อท้าทายต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนของคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่ควรปรับกระบวนการทัศนในการคิดวิเคราะห์ หรือทักษะการพัฒนาคุณภาพของชีวิต เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรการศึกษาที่พัฒนาบุคลากรและนักเรียนเพื่อศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ในหนังสือเรื่อง ทักษะแห่งอนาคตใหม่ การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21 (2554) ที่เสนอรูปแบบและความคิดสำหรับการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อฟื้นฟูระบบการศึกษาของรัฐในประเทศสหรัฐอเมริกาขึ้นใหม่ที่เน้นการเรียนรู้โดยเน้นกระบวนการคิด เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking)

2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯตามจิตตารมณ์ฯ

2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ฯ ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ทั้งภาพรวมและด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรก คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่คือ ผู้บริหารระดับกลางได้มีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน แม้ว่า จะอยู่ในภูมิภาคที่ต่างกัน แสดงถึงการได้รับการหล่อหลอมและปลูกฝังให้อึดมั่นในคุณธรรมที่

ไม่ใช่แค่ตัวอักษรแต่ฝังลึกลงไปจิตใจของแต่ละคน สอดคล้องกับ สมณสาส์นว่าด้วยเรื่อง ฆราวาสคาทอลิกในโรงเรียน : พยานยืนยันความเชื่อ ข้อ 53 ที่ว่าด้วย “ครุมีความสำนึกในหน้าที่ รับผิดชอบการสอนตามจิตตารมณ์คาทอลิก การเคารพต่อความคิดของผู้อื่น การมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อบุคคลอื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และสิ่งสำคัญที่สุด คือ การดำเนินชีวิตเป็น แบบอย่างที่ดี (อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก, 2551: 81) ทำให้ทราบว่าโรงเรียนในเครือฯทุกโรงเรียน ล้วนมีจุดเน้นและมีเป้าหมายเดียวกันแสดงถึงเอกภาพของความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนในเครือฯ ขณะเดียวกันในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ระบบการศึกษาได้เปลี่ยนไปเน้นในเรื่องทักษะ ชีวิต และการดำเนินชีวิตในโลกยุคดิจิทัล ที่ต้องยอมรับการคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงระบบ อย่างสร้างสรรค์ จึงเป็นข้อเรียกร้องสำหรับผู้บริหารระดับกลางที่ต้องการพัฒนาตนในเรื่องนี้ เพื่อ การก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

2.2 โอกาส ภาวะคุกคาม ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามจิตตารมณ์ การศึกษาของคณะฯ

ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือฯมี โอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ในทุกด้านและ เกือบทุกเรื่อง แสดงถึงปัจจัยความพร้อมและความเชื่อมั่นต่อการจัดการศึกษาของคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ที่จัดการศึกษาในประเทศไทยมานานกว่า 100 ปี อีกทั้งฝ่ายการศึกษาของ คณะฯได้จัดอบรมพัฒนาบุคลากรทั้งการจัดในภาพรวมและจัดตาม โรงเรียนเอง สอดคล้องกับ งานวิจัยของ นางนุช สังขรัตน์ (2552, หน้า 114) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนา และส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยการสนับสนุนการศึกษาและอบรมเพิ่มเติม เปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานได้รับข่าวสารอย่างเต็มที่และใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างศรัทธาในการบริหาร โรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความเชื่อมั่นต่อสถาบันนักบวชที่อุทิศชีวิตในการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงการสานต่อพันธกิจด้านการศึกษาจากผู้ก่อตั้งคณะ นักบวชแต่ละคนอุทิศชีวิตถวายแด่ พระเจ้า จึงไม่มีการบริหาร โดยการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว หรือการเล่นพรรคเล่นพวก โรงเรียนจึงจัดการศึกษาไม่ใช่แค่การให้ความรู้เท่านั้นแต่เป็นการสอนความจริงในการดำเนินชีวิต และแนะนำให้บุคลากรและนักเรียนประพฤติดีตามหลักพระวรสาร และตามหลักธรรมทางศาสนา ที่แต่ละคนนับถือ สอดคล้องกับพระสมณสาส์นว่าด้วยเรื่อง มิติด้านศาสนาของการศึกษาใน โรงเรียนคาทอลิก (อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก, 2551, หน้า 112) ที่กล่าวว่า โดยธรรมชาติของ โรงเรียนคาทอลิกเอง โรงเรียนเป็นผู้ชี้นำทั้งชายและหญิงให้ไปสู่ความดีสมบูรณ์พร้อม ทั้งจากแง่ ของการเป็นมนุษย์ และจากแง่ของการเป็นคริสตชน

นอกจากบรรยากาศของการเป็นโรงเรียนในศาสนาคาทอลิกแล้ว ผู้บริหารระดับสูงหรือบรรดานักบวชชาย หญิง พระสงฆ์ที่ทำงานตามโรงเรียนล้วนต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และยึดมั่นในการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต่องว่าจะขัดและสวนต่อกระแสโลกก็ตาม โรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่ อยู่ได้ความอำนวยการของคณะนักบวชซึ่งสมาชิกที่ถวายเป็นแล้ว ได้ช่วยทำให้บรรยากาศการศึกษาแม้กระทั่งยิ่งขึ้น โดยการนำเอาค่านิยมในคณะนักบวชของตนเข้ามาสู่บรรยากาศภายในโรงเรียน นักบวชหญิงเหล่านี้ได้อุทิศตนแล้วเพื่อให้บริการแก่นักเรียนโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวแต่อย่างใด เพราะพวกเขาเชื่อมั่นว่าพระคริสตเจ้าที่พวกเขากำลังรับใช้อยู่ อาศัยการภาวนา การทำงาน และความรักซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นชีวิตภายในหมู่คณะ เหล่านักบวชก็แสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ตาถึงชีวิตของพระศาสนจักร แต่ละคนก็นำเอาความมุ่งมั่นในขนบประเพณีการศึกษาของตนมาสู่โรงเรียน ซึ่งพบได้ในคุณสมบัติพิเศษดั้งเดิม อันเป็นพระพรจากพระเป็นเจ้า สมาชิกแต่ละคนของคณะซึ่งต่างก็ได้เตรียมตนทางด้านอาชีพครุมาอย่างพิถีพิถัน ก็นำความรู้ที่จำเป็นเหล่านั้นมาปฏิบัติงานตามกระแสเรียก ให้เข้ามาเป็นผู้ให้การศึกษอบรมพลังและความนุ่มนวลในการอุทิศตน แต่พระเป็นเจ้าโดยสิ้นเชิงของนักบวช ทำให้กิจการงานของพวกเขาแจ่มกระจ่างสว่างไสว และบรรดานักเรียนก็ค่อย ๆ มองเห็นคุณค่าและเกิดความนิยมชมชื่นในการเป็นประจักษ์พยานอันนี้นักเรียนจะเกิดความรู้สึกรักครูของตน ซึ่งคุณจะมีพรสวรรค์ในการมีดวงจิตที่กระชุ่มกระชวยอยู่ตลอดเวลา และนี่เป็นความรักซึ่งยืนยงอยู่ยาวนาน หลังจากที่นักเรียนได้ออกไปจากโรงเรียนแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามจิตตารมณ์ของคณะฯ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงมีความมั่นใจในโอกาสที่เขาจะได้รับการพัฒนา ขณะเดียวกันเครื่องหมายอีกประการหนึ่งคือ แรงบันดาลใจที่เขาได้รับไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการ คำตอบแทน เขาได้รับรางวัลในรูปแบบต่างๆทำให้เขาร่วมมือกับโรงเรียนในการมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และสามารถพัฒนาความคิดเห็นในการปฏิบัติร่วมกับผู้บริหารสูงสุด จึงเป็นโอกาสที่ทำให้เกิดการพัฒนาในทุก

2.3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามจิตตารมณ์ของคณะฯ
 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับทั้ง 4 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา นโยบายทางการศึกษา สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง แสดงถึงการให้ความสำคัญในการพัฒนางานและพัฒนาตนตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ในทุกเรื่อง ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ผู้บริหารระดับกลางได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติประจำวัน เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนได้บรรลุตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ

5.2.3 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางฯ และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม รวมทั้งความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ดังนี้ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง ควรมี 4 กลยุทธ์หลัก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักทฤษฎีของ Bass & Avilio (1994) และกลยุทธ์รองที่กำหนดจากจิตตารมณ์การศึกษาฯ ของคณะทั้ง 4 เรื่อง คือ ปรัชญาการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา นโยบายทางการศึกษา และสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง เพื่อให้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร อย่างแท้จริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การกระตุ้นทางปัญญา

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ผู้ร่วมงานต้องการแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในโรงเรียนเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารระดับกลางมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ร่วมงาน แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้บริหารระดับกลาง โดยจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass and Avilio (1994)

กลยุทธ์รองจึงเสนอให้ฝ่ายการศึกษาของคณะฯ ได้ทบทวนปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ให้สอดคล้องกับสภาพและระบบการศึกษาในปัจจุบัน โดยเพิ่มเติมในเรื่อง ทักษะกรอบแนวคิด ทักษะชีวิตเพื่อปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ทั้งนี้โดยไม่ทิ้ง อัตลักษณ์ของความเป็นโรงเรียนในเครือฯ ที่มีจุดแข็ง คือ การประพุดิตนที่ดีงาม มีคุณธรรมจริยธรรมตามคุณค่าพระวรสารและคำสอนของนักบุญเปาโล

2. กลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าในตนเอง

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ดูแลผู้ร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ สอดคล้อง

กับแนวคิดของเซอร์โต (Samuel C. Certo อ้างถึงในพัชรินทร์ ศิริสุข (2553: 61) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบที่เลี้ยง (Coaching) ผู้นำในลักษณะนี้จะเน้นการสอนแนะนำการให้ความรู้ที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเผชิญต่ออุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ขณะเดียวกันก็แนะนำปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานโดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังโดยตรวจสอบ

กลยุทธ์รองเสนอให้ฝ่ายการศึกษาฯ ได้ทบทวนปรัชญาการศึกษาในด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง กำหนดนโยบายในโรงเรียน ให้เน้นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการยอมรับคุณค่าของตนเองและผู้อื่น ส่งเสริมกิจกรรมการเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่นซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของนักเรียนและบุคลากรของโรงเรียนในเครือข่าย อยู่แล้ว ให้มีการปฏิบัติที่เข้มข้นมากขึ้นเพื่อการซึมซับในชีวิตของเขาให้เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่นอย่างสมบูรณ์

3. กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางสร้างแรงจูงใจภายในการทำงานให้เกิดความหมายและความท้าทายในเรื่องงานกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับกลางจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการทำงานโดยการสร้างเจตคติที่ดีและส่งเสริมทักษะการคิด การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของอ้อมอารี สุวรรณศรี (2553: 227) เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน ที่กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในวิชาชีพครูเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยกำจัดจุดอ่อนภายในโรงเรียน ที่พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนขาดขวัญกำลังใจในการทำงานเนื่องจากเงินเดือนน้อยและไม่มั่นคง ไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร และยังมีอุปสรรคจากสภาพเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพที่สูงขึ้น

กลยุทธ์รองเสนอให้ฝ่ายการศึกษาฯ ได้ทบทวนในด้านการเสริมแรงบันดาลใจ ซึ่งทางโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่แล้วได้ปรากฏในปรัชญาการศึกษาเพื่อจะให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้องและเห็นชัดมากขึ้น ขณะเดียวกันส่งเสริมให้โรงเรียนได้จัดกิจกรรมให้นักเรียนได้มีแรงบันดาลใจที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิตประจำวันตามหน้าที่ของตนและให้เขาเหล่านั้นได้เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับมิใช่การรับแต่ฝ่ายเดียว

4. กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์

เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ เป็นรูปแบบ สำหรับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย และจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน หรือ ต้องการเลียนแบบ สิ่งที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก ทองเอี่ยม (2552: 263) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 2) ความสามารถในการผลักดันให้บุคลากรทำงานได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน 3) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การทำงานของหน่วยงาน และ 4) ความสามารถในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ร่วมงาน ทำให้มีความสม่ำเสมอทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและร่วมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผู้ร่วมงานจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจและความเชื่อมั่นใจตนเอง

กลยุทธ์รองเสนอให้เพื่อความเข้มแข็งและรักษาอัตลักษณ์ของความเป็นโรงเรียนในเครือฯ ตามคำสอนของพระเยซูคริสตเจ้าที่ปรากฏในคุณค่าพระวรสาร และตามแบบอย่างของนักบุญเปาโล เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีต่อทุกคนและให้เกิดการฝังลึกในการเป็นคนดีของสังคมที่ยึดมั่นในการทำความดีไม่เอาเปรียบและมองการไกลถึงสิ่งที่ควรทำโดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่ต้องอาศัยความกล้าหาญในการทำความดี

สรุป กลยุทธ์ที่ควรจัดทำอย่างเร่งด่วน คือ กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา เพราะจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาครูในระดับปฏิบัติการและนักเรียนได้มีการพัฒนาทางด้านกระบวนการคิด การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งและเป็นการต้องการของชาติในปัจจุบัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย มี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรมีนโยบายให้โรงเรียนรักษาเอกลักษณ์และบรรยากาศความเป็นโรงเรียนคาทอลิกให้เข้มข้นยิ่งขึ้น พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์แท้จริง โดยนำแบบอย่างของพระเยซูคริสตเจ้า ผู้ให้แบบอย่างแห่งการรับใช้ และนักบุญเปาโล ผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการเทศน์สอน เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางให้ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอลฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงสุด แสดงถึงการปฏิบัติตนที่ดี เป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ยึดมั่นในหลักธรรมคำสอน เป็นผู้ที่มีคุณธรรมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มบุคลากร ถือเป็นจุดแข็งของโรงเรียนในเครือฯ ที่มีโอกาสพัฒนาให้เพิ่มประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้

5.3.1.2 ฝ่ายการศึกษา คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของคณะทางด้านกระบวนการคิด โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีความรู้และมีทักษะทางด้านความคิดที่เหมาะสมกับการศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 มากขึ้น เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงานและส่งเสริมบุคลากรผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้ อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียนและส่งผลสำคัญไปยังนักเรียนให้แก้ปัญหา คิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ในการดำเนินชีวิตได้

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการกระตุ้นทางปัญญามากที่สุด ในการปฏิบัติตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะในทุกเรื่อง เป็นโอกาสที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีการพัฒนาทางด้านกระบวนการคิดที่หลากหลายและเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน

5.3.1.3 ฝ่ายการศึกษา คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความสามารถหรือผลงานทุกรูปแบบของบุคลากรครูของโรงเรียนในเครือฯ เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถและมองเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น และเป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านวิชาการและความสัมพันธ์ของครูให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางๆ มีความต้องการได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงรองลงมาจากการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งอาจเกิดจากไม่มีข้อมูลหรือไม่รู้จักผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง

5.3.1.4 โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางได้จัดระบบพี่เลี้ยงหรือผู้แนะนำตามสถานการณ์ที่ต้องการ เพื่อให้ครูใหม่หรือผู้ที่ต้องการคำแนะนำเฉพาะด้านได้มีความรู้และความมั่นใจในการทำงาน และเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารระดับกลางให้มากขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางๆ ยังไม่พบจุดแข็งในการปฏิบัติงานตามจิตตารมณ์ของคณะฯ ในทุกเรื่อง จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางได้แสดงความสามารถมากขึ้น

5.3.1.5 โรงเรียนควรประชาสัมพันธ์จิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ให้นักลากรได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาของคณะฯ เพื่อการปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่คณะฯ ได้ตั้งไว้ อันจะส่งผลให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางๆ ยังไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลตามปรัชญาการศึกษาและสัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังได้ และเรื่องนี้เป็นภาวะคุกคามที่จะต้องรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เพื่อสร้างรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการศึกษาในยุคปัจจุบันและเหมาะสมกับบริบทความเป็นโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนาเฉพาะผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น

5.3.2.2 ควรวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารงานด้านการศึกษาของคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร จากงานวิจัยครั้งนี้พบว่า โรงเรียนของคณะฯ มีความเข้มแข็งทางด้านคุณธรรมจริยธรรมแล้ว แต่สภาพสังคมและระบบการศึกษาที่เปลี่ยนไป เน้นการพัฒนาทางด้านสติปัญญาและความเจริญทางเทคโนโลยี คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ควรมีกกลยุทธ์ใดเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กิติ ตย์คานนท์. 2530. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เศรษฐการพิมพ์.
- กัลยาณี พรหมทอง. 2546. **ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร. 2534. **จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.
- แครนเนอร์ สจีวิต. 2551. **รวมสุดยอดแนวคิดการจัดการสมัยใหม่**. แปลและเรียบเรียงโดย ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ความเป็นผู้นำ**. 2552. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.novabizz.com/NovaAce/Leader.htm> (15 กันยายน 2552)
- จรัส ทองปิยะภูมิ. **กุญแจสู่การศึกษาคาทอลิกที่มีคุณภาพในบริบทของสังคมไทยปัจจุบัน**. **การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย 42** (สิงหาคม 2554 – กรกฎาคม 2555) : 67-81.
- จีระ หงส์ถาวรสมัย. (18 มิถุนายน 2546). **ภาวะผู้นำสร้างได้หรือไม่**. **แนวหน้า**: 5.
- จุมพล พูลภัทรชีวีต และคนอื่น ๆ. 2553. **การวิเคราะห์บริบท: ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต**. ฉบับปรับปรุง พฤษภาคม 2553. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชภูมิ สีชมพู่. 2548. **รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล**. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 7** (มกราคม - มิถุนายน): 31-40.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2551. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2552. **การปฏิรูปองค์กรราชการ** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.thaigoodgovernance.org/webpage/content.php?content_menu=3 (15 กันยายน 2552)
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. 2545. **กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ทวีศิลป์ ภูถนภาค. 2547. การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการอุดมศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีระ รุญเจริญ. 2545. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:
แอล .ที.เพรส.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2534. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: เอส.เอ็ม.
- นงนุช สังข์รัตน์. 2552. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคณะกรรมการดำเนินการบริหาร
สถานศึกษาของโรงเรียนในเครือเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้าน
สมเด็จเจ้าพระยา.
- นิติมา เทียนทอง. 2543. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญมี ก่อบุญ. 2548. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
การบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2543. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.
- ประกอบ คุณารักษ์. 2543. “การเปลี่ยนแปลง” การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา เรื่อง
“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” นครปฐม: สำนักพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 8 – 12 พฤษภาคม.
- ประเวศ วะสี. 2543. ภาวะผู้นำ...พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์
(บรรณาธิการ) ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, หน้า 32–33. กรุงเทพมหานคร:
พิมพ์ไทย.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- เพลินใจ พุกขชาติรัตน์. 2549. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

- พัชรินทร์ ศิริสุข. 2553. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนสำหรับ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิบัณฑิต.
 ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. 2555. ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร:
 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไผยอง มนिरาช. 2551. **นักบุญเปาโล คุณครูผู้ยิ่งใหญ่.** ราชบุรี: ชรรมร์กษการพิมพ์.
- รัชนี วิเศษสังข์. 2537. ภาวะผู้นำปริวรรต. **สารพัฒนาหลักสูตร.** 13, 16 (มกราคม-มีนาคม):18-24.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **พฤติกรรมมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดบุ๊กเซ็นเตอร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2544. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง ภาวะผู้นำและ
 บุคลิกภาพ วันที่19-20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 ณ ห้องประชุมมงคลสุข คณะ
 วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2551. **หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน**
ภาครัฐ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน. กรุงเทพมหานคร: สินธุ ตรีเอชั่น.
- วันชัย ชงชัย. 2547. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
 มหบัณฑิต. สาขาวิชาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง. 2554. **ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21.**
 กรุงเทพมหานคร: โอเพนเวิลด์
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. 2543. บรรณาธิการ. **ผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 5.
 กรุงเทพมหานคร: พิมพ์เศพริ่นตั้งเซ็นเตอร์.
- สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2551) **อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก.** กรุงเทพมหานคร :
 โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.
- สภาครู และบุคลากรทางการศึกษา. 2552. **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา[ออนไลน์].**
 แหล่งที่มา: http://www.thaigoodgovernance.org/webpage/content.php?content_menu=3
 (15 กันยายน 2552)
- สมคิด บางโม. 2539. **หลักการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

- สมนึก ทองเอี่ยม. 2550. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สะอาด ราชเฉลิม. 2541. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา สำนักวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลีปนันทน์ เกตุทัต. 2540. วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง ในภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2550. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพรส จำกัด.
- สมเกียรติ พ่วงรอด. 2552. ธรรมชาติกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://suthep.cru.in.th/mgnt68.doc> (15 กันยายน 2552)
- สมยศ นาวิการ. 2543. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมศาสตร์.
- อานันท์ ปันยารชุน. 2540. ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.
- อัญชลี เหลืองอ่อน. 2540. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำภา บุญช่วย. 2552. มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำ[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://suthep.cru.in.th/mgnt68.doc> (15 กันยายน 2552)
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. 2553. ผู้นำสร้างได้เชื่อกผม. กรุงเทพมหานคร: ดี ครับ.
- อ้อมอารี สุวรรณศรี. 2553. การพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์คุชฎีบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Adam, Elizabeth Ann. 1993. **Organizational leadership and its impact on school within a suburban School district.** Doctoral dissertation. Department of Educational Administration, Graduate School, University of Utah.
- Baldygo, Robert S. (2003). "Cascading of Transformational Leadership in American Community Colleges." **Proquest–Dissertation Abstracts.**
- Barnett, M. Alam. 2005. **The Impact of Transformational Leadership Style of The School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes.** A thesis submitted to The University of Western Sydney in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- Bass, Benard M. **Transformation Leadership.** Industrial, Military and Education Impact. USA: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Bass, M. Bernard and Avolio J. Bruce. (2004). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.** California : SAGE Publications, Inc.
- Bassi, L. J. and Chenny, S. Benchmarking the best. **In Training and Development.** 51,11 (November,1997): 60 -64.
- Bennis, Warren and Nanus, Burt. 1997. **Leaders : Strategies for Taking Charge.** New York: Harper Collins Publishers.
- Bhindi, Narottam & Duignan, Patrick. 1997. "Leadership for a New Century (Authenticity, Intentional, Spirituality and Sensibility)". **Journal of British Education Management & Administration Society.** 25 (2): 117-132.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton. 1978. **The New Managerial Grid.** Houston: Gulf Publishing, Co.
- Boone, M. **The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools.** Taxes : Abstract from ERIC Database : ERIC NO : ED 354115, 1992.
- Covey, S. R. 1996. Three Roles of a Leader in the New Paradigm. In F. Hesselbein: M. Goldsmith: and R. Beckhard (eds.), **The Leader of the Future.** San Francisco: Jossey–Bass.

- Crain – Gully, Denys Lta, Sr.(2003). “Exploring Transformational Leadership Characteristics Among African Amerecan Church Leaders in the San Francisco Bay Area (California).”
Proquest – Dissertation Abstracts.
- Daft, R. L. 1999. **Leadership: Theory and Practice.** Fort Worth: The Dryden Press.
- DuBrin, A. J. 1998. **Leadership: Research Findings, Practice, and Skill.** Boston: Houghton Mifflin.
- Fidler Brian. (2002). **Strategic Management for School Development.** BELMAS : Paul Chapman Publishing.
- Frigon, N. L., and Harry, K.J. 1996. **The leader.** New York: Amecom.
- Getzels, J. W. and E. G. Guba. 1975. “Social Behavior and Administrative Process”. **School Review.** 65 (December 1975): 423-441.
- Ghiselli, E. E. 1971. **Exploration in Management Talent.** California: Good Year.
- Griffiths, D. E. 1956. **Human Relations in School Administration.** New York: Appleton-Century Crofts, Inc.
- Harry Tomlin and Gary Holmes. 2001. Assessing Leadership Potential: Fast track to school leadership. **Journal of Educational Administration,** 39,2
- Hersey, P, K. H. Blanchard. And D. E. Johnson. 1996. **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.** 7th ed. New jersey: Prentice-Hall.
- Jack Welch, Changing Management Culture: Models and Strategies to Make It Happen (Online), Accessed 9 January 2008. Available from <http://www.tbs-sct.gc.ac>
- Kenneth Leithwood. et. al. “Transformational Leadership Effects on Teachers” Commitment and Effort Toward School Reform, *Journal of Educational Administration* 41,3(2003): 228.
- Knezevich, S. J. 1969. **Administration of Public Education.** New York: Harper and Row Publishers.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. 1995. **The Leadership Challenge.** San Francisco: Jossey–Bass.
- Kowalski, T. J. 2003. **Contemporary School Administration.** An Introduction. 2nd ed. The United States of America: Pearsow Education.

- Kristoff, Barbara L. (2003). “**Transformational Leadership, Professional School Culture, and Perceived Effectiveness in Specialized Programs for Students with Disabilities.**” Proquest – Dissertation Abstracts.
- Likert, R. 1961. **New Patterns of Management.** New York: McGraw-Hall Book.
- Lussier, Robert. N. , and Achua, Christopher. F. 2001. **Leadership Theory Application Skill Development.** Cincinnati, OH: South–Western College Publishing.
- Magnuson, W. G. 1971. **The Characteristic of Successful School Business Managers.** Doctoral dissertation, University of southern California, Los Angeles.
- Nanus, B. 1989. **The leader’s edge: The seven keys to leadership in a turbulent world.** Chicago: Contemporary Books.
- Notle, C. M. 1966. **An Introduction to School Administration.** Selected Readings. Macmillan.
- Patton, Patricia. 1997. **EQ: Leadership Skills.** Singapore: SNP Publishing.
- Paul D. Hirtz, Susan. L. Murray and Catherine A. Riordan, “Engineering,” Management Journal 19, 1 (March 2007): 22.
- Robbins, S. P. 1996. **Organizational Behavior.** (7th ed.). New-Delhi: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. And M. Coulter. 1999. **Management.** (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. 1981. **Stogdill’s Handbook of Leadership.** New York: Free Press.
- Vicki, N. Petzko and Others. 2002. **Leaders and Leadership in Middle Level Schools.** Nassp Bullentine, Vol. No. 631.

ภาคผนวก

.

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายนามผู้อำนวยการและโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์
4. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการสนทนากลุ่ม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. รศ. ดร.ไพศาล หวังพานิช | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิต |
| 2. ผศ.วันทนา กลิ่นงาม | อาจารย์ประจำสถาบันราชภัฏเพชรบุรี |
| 3. ดร.สมลักษณ์ สุเมธ | นักวิชาการ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ |
| 4. ดร.วีณา อ่องแสงคุณ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ |
| 5. นางสาวมุกดา มุ่งหมาย | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ |
| 6. นางสาวเกื้อกุล รัตโนภาส | ผู้อำนวยการ โรงเรียนช่างตากูร์สคอนเวนต์ |
| 7. บาทหลวงเดชา อภรณ์รัตน์ | เลขาธิการ สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย |

รายนามผู้อำนวยการและโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ

1. นางสาวสุภาพร ประราศรี
ผู้อำนวยการโรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์
2. นางสาวประไพพิศ รัศมีมารีย์
ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา
3. นางสาวทิพย์วรรณ คำเหลา
ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์แอนโทนี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. บาทหลวง ดร.วิวัฒน์ แพร์ศิริ | ผู้บริหาร โรงเรียนยอแซฟ กรุงเทพฯ |
| 2. บาทหลวง ดร.วิทยา คู่วิรัตน์ | ผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์โยเซฟ กรุงเทพฯ |
| 3. ดร.สมศักดิ์ สุเมธ | นักวิชาการ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ |
| 4. นางสาวทิพวรรณ วังเย็น | ผู้จัดการแผนกวิชาการฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ |
| 5. ดร.วารีย์ สنجเจริญ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสันติวิทยา |
| 6. ดร.วิภาดา สันจิตติ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์โยเซฟ แม่ระมาด |
| 7. นางสาวปรียารัตน์ ประทุมเทา | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ทิพวัล |
| 8. นางสาวสุภาพร ประราศรี | ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ |
| 9. ดร.วิณา อ่องแสงคุณ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ |
| 10. นางอุษา พุทธชาติเสวี | หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ |
| 11. นางประกายดาว ฐปวงศ์ | หัวหน้าระดับปฐมวัย โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ทิพวัล |
| 12. นางสาวฉันทนา หงส์วันสร้อยญา | ครู โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา |
| 13. ดร.บังอร กิจเจริญ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา |
| 14. ดร.บุษบา ชูวิรัช | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์ เมืองทอง |
| 15. ดร.อัจฉรา สุภาไวย์ | รองผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์ |

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์
จากการสนทนากลุ่ม**

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. บาทหลวง ดร.วิวัฒน์ แพร์ศิริ | ผู้บริหารโรงเรียนอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ |
| 2. บาทหลวง ดร.วิทยา คูวิรัตน์ | ผู้บริหารโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ กรุงเทพฯ |
| 3. ดร.สมลักษณ์ สุเมธ | นักวิชาการ ฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ |
| 4. นางสาวทิพวรรณ วั่งเย็น | ผู้จัดการแผนกวิชาการฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ |
| 5. ดร.วาริ สนเจริญ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสันติวิทยา |
| 6. ดร.วิภาดา สันฐิติ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์โยเซฟ แม่ระมาด |
| 7. นางสาวปริยารัตน์ ประทุมเทา | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ทิพวัล |
| 8. นางสาวสุภาพร ประราศรี | ผู้อำนวยการ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ |
| 9. ดร.วิณา อ่องแสงคุณ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ |
| 10. นางอุษา พุทธชาติเสวี | หัวหน้าฝ่ายวิชาการ โรงเรียนอัสสัมชัญอุปถัมภ์ |
| 11. นางประกายดาว ฐปวงศ์ | หัวหน้าระดับปฐมวัย โรงเรียนเซนต์โยเซฟ ทิพวัล |
| 12. นางสาวฉันทนา หงส์วันสร้อยญา | ครู โรงเรียนเซนต์โยเซฟ บางนา |

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย
2. แบบสอบถามการพัฒนาเครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย
3. แบบประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย
4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ในประเทศไทย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของ โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของ โรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึง ประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ใน ประเทศไทย

3. แบบสอบถามชุดนี้เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของท่านเพียงผู้เดียวเท่านั้นและข้อมูลที่ตอบจะไม่ มีผลกระทบใดๆทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ขอความกรุณาใช้ดุลยพินิจในการตอบความ จริง เพราะจะมีค่ายิ่งที่ทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่อการนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย เพื่อผู้วิจัย สามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของคณะให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วนและขอได้ โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยเมื่อท่านตอบเสร็จสิ้นแล้ว ขอพระเป็นเจ้าโปรดตอบแทนในน้ำใจดีของ ท่าน ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์
นิสิตดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาคนโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ : 089-230-7000

E-mail : bhekanan@yahoo.com

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1.1 เพศ

ชาย หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 – 35 ปี
 36 – 40 ปี 41 – 45 ปี
 46 – 50 ปี 51 – 55 ปี
 มากกว่า 55 ปี

1.3 ตำแหน่ง

ผู้บริหาร 1. ผู้อำนวยการ 2. ผู้ช่วย / หัวหน้าฝ่ายฯ
 3. หัวหน้าระดับ / สายชั้น 4. หัวหน้ากลุ่มสาระฯ
 ครู

1.4 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามข้อ 1.3

น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 15 ปีขึ้นไป

1.5 วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่นๆ(โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารระดับกลาง

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความจากข้อคำถาม แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความจริงในการปฏิบัติความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยเกณฑ์ในการเลือกตอบมีดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน /เป็นสภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน /เป็นสภาพที่พึงประสงค์ มาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน /เป็นสภาพที่พึงประสงค์ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน /เป็นสภาพที่พึงประสงค์ น้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพปัจจุบัน /เป็นสภาพที่พึงประสงค์ น้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพจริง ในปัจจุบัน					สภาพที่ พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถ ในการชี้แนะให้ผู้ร่วมงาน อุทิศตนในการทำงานที่ให้บรรลุผลตามเรื่องต่อไปนี้										
1.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย										
1.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของ โรงเรียนในเครือข่าย										
1.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย										
1.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต										
1.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น										
1.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต										
1.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อ สถาบัน										
1.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์										
1.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพ พละอนามัย										
1.2.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน										
1.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์ แขนงต่างๆ อย่างลึกซึ้ง										
1.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรม ของศาสนาที่ ตนนับถือ										
1.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน										
1.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น										
1.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น										

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพจริง ในปัจจุบัน					สภาพที่ พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
๓ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation)										
3.1 ผู้บริหารระดับกลาง มีความสามารถ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามเรื่องต่อไปนี้										
3.1.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย										
3.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของ โรงเรียนในเครือข่าย										
3.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย										
3.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต										
3.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น										
3.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต										
3.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน										
3.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์										
3.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพพลานามัย										
3.1.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน										
3.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่าง ลึกซึ้ง										
3.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ										
3.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน										
3.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น										
3.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น										

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพจริง ในปัจจุบัน					สภาพที่ พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถ ในการกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามเรื่องต่อไปนี้										
3.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย										
3.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของ โรงเรียนในเครือข่าย										
3.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย										
3.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต										
3.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น										
3.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต										
3.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน										
3.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และ ศิลป์										
3.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้าน สุขภาพพลานามัย										
3.2.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน										
3.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ อย่างลึกซึ้ง										
3.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ										
3.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัย ของตน										
3.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น										
3.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น										

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพจริง ในปัจจุบัน					สภาพที่ พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.2 ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ตามเรื่องต่อไปนี้									
4.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ										
4.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ										
4.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ										
4.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต										
4.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น										
4.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต										
4.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน										
4.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์										
4.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย										
4.2.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน										
4.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง										
4.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ										
4.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน										
4.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น										
4.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น										

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต ในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต
ในประเทศไทย

วิธีการแบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

โปรดเขียนเครื่องหมาย / ตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- + 1 หมายถึง เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
① ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)				
1.1 ผู้บริหารระดับกลาง มีความสามารถ ชี้นำ ให้ผู้ร่วมงานอุทิศตน ในการทำหน้าที่จนบรรลุผลตามเรื่องต่อไปนี้				
1.1.1 ประสิทธิภาพการศึกษาศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
1.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียน ในเครือข่าย				
1.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
1.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				
1.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				
1.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				
1.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน				
1.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์				
1.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้าน สุขภาพพลานามัย				
1.1.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังใน				
1.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ อย่างลึกซึ้ง				
1.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ ตนนับถือ				
1.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
1.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
1.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
1.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการชี้แนะให้ผู้ร่วมงาน อุทิศตนในการทำหน้าที่ให้บรรลุผลตามเรื่องต่อไปนี้				
1.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
1.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของ โรงเรียนในเครือข่าย				
1.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
1.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				
1.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				
1.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				
1.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน				
1.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์				
1.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพพลานามัย				
1.2.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน				
1.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง				
1.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ				
1.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
1.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
1.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
๒ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)				
2.1 ผู้บริหารระดับกลาง มีความสามารถ จูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบจนสำเร็จตามเรื่องต่อไปนี้				
2.1.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
2.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
2.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
2.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				
2.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				
2.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				
2.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน				
2.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์				
2.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย				
2.1.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน				
2.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง				
2.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ				
2.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
2.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
2.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				
2.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถ ในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเรื่องต่อไปนี้				
2.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
2.2.2 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
2.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
2.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				
2.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				
2.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				
2.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน				
2.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์				
2.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย				
2.2.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังใน				
2.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง				
2.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ				
2.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
2.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
2.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				
3 ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation)				
3.1 ผู้บริหารระดับกลาง มีความสามารถ กระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามเรื่องต่อไปนี้				
3.1.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
3.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
3.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ				
3.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				
3.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				
3.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				
3.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน				
3.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์				
3.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพพลานามัย				
3.1.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังใน				
3.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง				
3.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ ตนนับถือ				
3.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
3.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
3.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				
3.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถ ในการกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามเรื่องต่อไปนี้				
3.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ				
3.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของ โรงเรียนในเครือฯ				
3.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ				
3.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				
3.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
3.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				
3.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน				
3.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์				
3.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพพลานามัย				
3.2.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน				
3.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และ ศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง				
3.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ				
3.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
3.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
3.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				
4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)				
4.1 ผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและ ความสำคัญของตนเอง ตามเรื่องต่อไปนี้				
4.1.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
4.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของ โรงเรียนในเครือข่าย				
4.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
4.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
4.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				
4.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				
4.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน				
4.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์				
4.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพพลานามัย				
4.1.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน				
4.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ อย่างลึกซึ้ง				
4.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ				
4.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
4.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
4.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				
4.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสในการพัฒนาความสามารถ ในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ตามเรื่องต่อไปนี้				
4.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
4.2.2 วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาของโรงเรียน ในเครือข่าย				
4.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย				
4.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต				
4.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น				
4.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็น			หมายเหตุ
	-1	0	+1	
4.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน				
4.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์				
4.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพพลานามัย				
4.2.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน				
4.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ อย่างลึกซึ้ง				
4.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนา ที่ตนนับถือ				
4.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน				
4.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น				
4.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น				

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและในตัวบุคคลากรผู้ร่วมงาน แสดงออกผ่านทางพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยากมีและอยากเป็น มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1.1 เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล
- 1.2 ได้รับความเชื่อถือ
- 1.3 ประพฤติตนน่าเคารพนับถือ
- 1.4 ร่วมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์
- 1.5 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม
- 1.6 เป็นแบบอย่างที่ดี

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ตามให้ทำงานจนสำเร็จ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 2.1 มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.2 มีทักษะสื่อสารเชิงสร้างสรรค์
- 2.3 แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการทำงาน

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 3.1 ให้หลักเหตุผลในการทำงาน
- 3.2 แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 3.3 แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 4.1 คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล
- 4.2 ให้คำแนะนำช่วยเหลือในฐานะพี่เลี้ยงและผู้ฝึกสอน
- 4.3 รับฟังและใส่ใจความต้องการของผู้ร่วมงาน
- 4.4 เสริมพลังอำนาจให้กับผู้ร่วมงาน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดผลดีต่อองค์กร มีความสามารถเหมาะสมกับการเป็นผู้นำใน 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบงานเป็นผู้นำหรือหัวหน้า ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง คือ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนกและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

จิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร หมายถึง แนวคิดและหลักการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ปรัชญาการศึกษา
- 2) วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา
- 3) นโยบายทางการศึกษา
- 4) สัมฤทธิผลที่มุ่งหวัง

องค์ประกอบจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร

ปรัชญา	วัตถุประสงค์	นโยบาย	สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง
<p>: การรู้จักและเข้าถึงสังฆธรรมอันสูงส่งแห่งการเป็นมนุษย์</p> <p>1.1 การดำเนินชีวิตด้วยเมตตาธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีระเบียบวินัย - สุภาพ เรียบง่าย - เปี่ยมด้วยเมตตาธรรม <p>1.2 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีเจตตารมณ์แน่วแน่ในการศึกษา <p>1.3 การทำงานอย่างเต็มความสามารถ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรับผิดชอบ <p>1.4 การรักษาสุขภาพพลานามัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - รักษาสุขภาพกาย - รักษาสุขภาพจิต 	<p>1. เพื่อสร้างนักเรียนให้เป็นคนศรัทธาในศาสนา เปี่ยมไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศรัทธาในศาสนา - ยึดมั่นในหลักธรรม มีจิตตารมณ์แห่งพระวรสาร - เปี่ยมไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม - มีค่านิยมที่ถูกต้อง - เข้าใจและซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม <p>2. เพื่อให้นักเรียนรู้จักดำเนินชีวิตในโลกแห่งความเป็นจริง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขอมรับตนเองและขอมรับผู้อื่น - ดำรงชีวิตอย่างเรียบง่าย - มีวินัย <p>3. เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความมุ่งมั่นที่จะประกอบสัมมาอาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รักการทำงาน ขยัน - ทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ <p>4. เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและสังคม - รักและเสียสละ แบ่งปันให้ผู้อื่น 	<p>1. การส่งเสริมคุณภาพชีวิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีศรัทธาในศาสนา - มีคุณธรรม จริยธรรม - สามารถคิดแก้ไขปัญหาได้สันติวิธี - มีสติ เหตุผล สุขุมรอบคอบ - รักและซาบซึ้งในคุณค่าศิลปะวัฒนธรรมและมรดกของชาติ <p>2. การอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้จักตนเองและผู้อื่น - ขอมรับฟังความคิดเห็น - มีวินัย - มีความเป็นผู้นำและผู้ตาม - ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส <p>3. การพัฒนาทักษะชีวิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรู้ ทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข - เป็นพลเมืองดี - มีความมัธยัสถ์ - ขยัน หมั่นเพียร อดทน - มุ่งมั่นประกอบอาชีพสุจริต 	<p>มิติบุคคล</p> <p>: มิติที่สมบูรณ์ทั้ง 4 ด้าน คือ Head Heart Hands and Health</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. รู้จักและเข้าถึงสังฆธรรมอันสูงส่งแห่งความเป็นมนุษย์ 2. สุภาพ เรียบง่าย 3. เปี่ยมด้วยเมตตาธรรม 4. มีเจตตารมณ์แน่วแน่ที่จะศึกษาศาสตร์ และศิลป์แขนงต่างๆ 5. เรียนรู้ที่จะรักษาสุขภาพอนามัยของตน 6. ศรัทธาในศาสนา ยึดมั่นในหลักธรรม มีจิตตารมณ์พระวรสาร 7. มีคุณธรรมในจิตใจ มีค่านิยมทางศีลธรรมและจริยธรรมอันถูกต้อง 8. ซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม 9. รู้จัก เรียน รู้ ที่ จะ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีทักษะ

องค์ประกอบจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร (ต่อ)

ปรัชญา	วัตถุประสงค์	นโยบาย	สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง
	<p>5. เพื่อสร้างนักเรียนให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประยุกต์ ริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - คิด วิเคราะห์ ประยุกต์แก้ปัญหาของตนเองได้ - ริเริ่ม สร้างสรรค์ เพิ่มพูนทักษะที่จำเป็น การต่อ การศึกษาและดำรงชีพ - มีความใฝ่รู้เพื่อการศึกษาในอนาคต <p>6. เพื่อเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นผู้มีพลานามัยที่สมบูรณ์</p>	<p>4. การปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีความรักและกตัญญูต่อสถาบัน - รู้จักปรับตัว - รับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น - เป็นผู้ให้และเสียสละเพื่อความเจริญของส่วนรวม <p>5. การเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาใฝ่หาความรู้ ค้นคว้าหาเหตุผล - ส่งเสริมจินตนาการ - เสริมสร้างปัญญา ความสามารถ และประสบการณ์ - รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม <p>6. การส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีพฤติกรรมที่ถูกต้องเกี่ยวกับโภชนาการ กีฬา การออกกำลังกาย - ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ - มีสุขนิสัยที่ถูกต้อง 	<p>มีดีสังคม</p> <p>: มนุษย์ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสร้างทีมงานที่ดี เสียสละ และอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม "เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีระเบียบวินัย 2. ประกอบหน้าที่การทำงานที่ตนเอง รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ 3. รู้จักดำเนินในโลกแห่งความจริง 4. ขอมรับตนเองและผู้อื่น 5. มุ่งมั่นที่จะประกอบสัมมาอาชีพ รักษาการทำงาน ขยันขันแข็ง 6. มีความเป็นหนึ่งเดียว รู้จักร่วมมือกัน และทำงานร่วมกับผู้อื่น 7. มีความรับผิดชอบต่อตัวเองและสังคม รู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่นด้วยความรัก และความเสียสละ

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้

(ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือ

คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ในประเทศไทย

คำชี้แจง: ขอท่านโปรดพิจารณาโดยทำ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

โดยมีเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อยที่สุด
- 1 หมายถึง ความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในระดับ น้อย

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลัก	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา											
2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง											
3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ											
4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์											

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง

1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา												
กลยุทธ์รอง	ระดับ ความเหมาะสม					ระดับ ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	1.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนใน เครือข่าย ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา											
1.2 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่ มุ่งเน้นทักษะการคิด												
1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้าน การคิดสร้างสรรค์												
1.4 เพิ่มวัดกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้าง การคิดของนักเรียน												

2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง												
กลยุทธ์รอง	ระดับ ความเหมาะสม					ระดับ ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
	2.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่า ในตนเอง											
2.2 กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต												
2.3 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จัก ตนเองและผู้อื่น												
2.4 เร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์และศิลป์ อย่างลึกซึ้ง												

ตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ

1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา													
1.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา													
วิธีดำเนินการ	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ		
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1.1.1 สัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในกาพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา													
1.1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา													
1.2 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะการคิด													
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ		
1.2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิด													
1.2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง													
1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์													
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ		
1.3.1 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางที่เน้นกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์													
1.3.2 จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล (Individual Development plan)													
1.4 เพิ่มนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างการคิดของนักเรียน													
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ		
1.4.1 จัดการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้างกระบวนการคิด													
1.4.2 เสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์													

4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์											
4.1 ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ											
วิธีดำเนินการ	ระดับ ความเหมาะสม					ระดับ ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
4.1.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบพระวรสาร											
4.1.2 กำหนดแนวทางการบริหารโดยบูรณาการคุณค่าพระวรสารลงสู่การปฏิบัติ											
4.2 เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต											
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ
4.2.1 พัฒนาหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง											
4.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง											
4.3 ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพพลานามัย											
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ
4.3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านภาวะโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย											
4.3.2 จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและส่งเสริมสุขภาพที่ดีอย่างต่อเนื่อง											
4.4 พัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์											
วิธีดำเนินการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ข้อเสนอแนะ
4.4.1 สนับสนุนการศึกษาต่อของผู้บริหารระดับกลาง											
4.4.2 จัดนิทรรศการแสดงผลงานทางวิชาการของผู้บริหารระดับกลางในระดับคณะและเผยแพร่สู่สาธารณชน											

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง



เรื่อง การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) กลยุทธ์

เรียน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ(ร่าง) กลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย” ตามหลักสูตรศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบบประเมินที่จัดทำขึ้นแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของ (ร่าง) กลยุทธ์หลัก

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของ (ร่าง) กลยุทธ์รอง

ตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของ วิธีดำเนินการ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอนอย่างครบถ้วน และ**จัดส่งคืนผู้วิจัย** ภายในวันจันทร์ที่ 8 เมษายน 2556 เพื่อนำผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านไปปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย เพื่อนำเสนอในที่ประชุมกลุ่มในขั้นตอนการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งในการที่จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ซึ่งความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือข่ายภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย อย่างยิ่งในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สำหรับโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์

นิสิตปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ : 089-230-7000

E-mail : bhekanan@yahoo.com

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้

(ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือ

คณะภคินีเซนต์ปอลเดอชาร์ตร ในประเทศไทย

คำชี้แจง: ขอท่านโปรดพิจารณาโดยทำ ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตอนที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก

กลยุทธ์หลัก	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา			
2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง			
3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ			
4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์			

ตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง

1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา			
กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน ในเครือข่าย ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา			
1.2 ปรับปรุงวัสดุประสงค์การจัดการศึกษาที่ มุ่งเน้นทักษะการคิด			
1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้าน การคิดสร้างสรรค์			
1.4 เพิ่มนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้าง การคิดของนักเรียน			

2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง			
กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
2.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่า ในตนเอง			
2.2 กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต			
2.3 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จัก ตนเองและผู้อื่น			
2.4 เร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์และศิลป์ อย่างลึกซึ้ง			

3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ			
กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
3.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ			
3.2 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต			
3.3 พัฒนานโยบายการศึกษาเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์			
3.4 เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ในศาสตร์และศิลป์			

4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์			
กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
4.1 ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ			
4.2 เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต			
4.3 ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพพลานามัย			
4.4 พัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์			

ตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ

1. กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา			
1.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1.1.1 สัมมนาระดมความคิดผู้บริหารระดับกลางในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาของโรงเรียน ในเครือฯ ที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา			
1.1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะทางปัญญา			
1.2 ปรับปรุงวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นทักษะการคิด			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1.2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิด			
1.2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง			
1.3 เน้นนโยบายการจัดการเรียนการสอนด้านการคิดสร้างสรรค์			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1.3.1 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางที่เน้น กระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์			
1.3.2 จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan)			
1.4 เพิ่มนวัตกรรมการเรียนการสอนที่เสริมสร้างการคิดของนักเรียน			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
1.4.1 จัดการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้าง กระบวนการคิด			
1.4.2 เสริมพลังอำนาจผู้บริหารระดับกลางให้มีทักษะการคิดสร้างสรรค์			

2. กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง			
2.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
2.1.1 สนับสนุนผู้บริหารระดับกลางให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรัชญาการศึกษาด้านการเพิ่มคุณค่าในตนเอง			
2.1.2 ปรับกระบวนการทัศนการทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของผู้บริหารระดับกลาง			
2.2 กำหนดนโยบายการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
2.2.1 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับผู้บริหารระดับกลาง			
2.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพชีวิตในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง			
2.3 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาให้รู้จักตนเองและผู้อื่น			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
2.3.1 จัดกิจกรรมอบรมผู้บริหารระดับกลางให้รู้จักตนเองและมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น			
2.3.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมค่ายสัมพันธ์สำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง			
2.4 เร่งรัดพัฒนาการศึกษาศาสตร์และศิลป์อย่างลึกซึ้ง			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
2.4.1 พัฒนาหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้บริหารระดับกลาง			
2.4.2 สร้างทีมผู้เชี่ยวชาญระดับคณะฯ เพื่อการพัฒนาความรู้ทางศาสตร์และศิลป์อย่างยั่งยืน			

3. กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ			
3.1 พัฒนาปรัชญาการศึกษาเพื่อเสริมแรงบันดาลใจ			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
3.1.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารระดับกลางให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน			
3.1.2 วางแผนพัฒนาผู้บริหารระดับกลางตามความสามารถเฉพาะและเพิ่มทักษะการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์			
3.2 ส่งเสริมวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพชีวิต			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
3.2.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุกมิติ			
3.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของผู้บริหารระดับกลาง			
3.3 พัฒนานโยบายการศึกษาเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
3.3.1 สนับสนุนการพัฒนาของผู้บริหารระดับกลางสู่ความเป็นครูชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา			
3.3.2 จัดอบรมศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศเพื่อเพิ่มความรู้และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น			
3.4 เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ในศาสตร์และศิลป์			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
3.4.1 สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในและนอกสังกัด			
3.4.2 จัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติครูผู้มีผลงานดีเด่น ประพฤติดีและเชี่ยวชาญทางศาสตร์และศิลป์			

4. กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์			
4.1 ส่งเสริมปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
4.1.1 พัฒนาผู้บริหารระดับกลางให้เป็นแบบอย่างที่ดีตามแบบพระวรสาร			
4.1.2 กำหนดแนวทางการบริหารโดยบูรณาการคุณค่าพระวรสารลงสู่การปฏิบัติ			
4.2 เสริมสร้างวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
4.2.1 พัฒนาหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลาง			
4.2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง			
4.3 ส่งเสริมนโยบายทางการศึกษาด้านสุขภาพพลานามัย			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
4.3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการด้านภาวะโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย			
4.3.2 จัดกิจกรรมการออกกำลังกายและส่งเสริมสุขภาพที่ต่อเนื่อง			
4.4 พัฒนาผู้นำที่เชี่ยวชาญทางด้านศาสตร์และศิลป์			
วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ข้อเสนอแนะ
4.4.1 สนับสนุนการศึกษาต่อของผู้บริหารระดับกลาง			
4.4.2 จัดนิทรรศการแสดงผลงานทางวิชาการของผู้บริหารระดับกลางในระดับคณะและเผยแพร่สู่สาธารณชน			

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างตำเนาบันทึกข้อความและหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย

1. หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
2. หนังสือขอทดลองใช้เครื่องมือ
3. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
4. หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน (ร่าง) กลยุทธ์
5. หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถาม

ค่าความสอดคล้อง IOC

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ							รวม	IOC
	1	2	3	4	5	6	7		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)									
1.1 ผู้บริหารระดับกลาง มีความสามารถ ขึ้นนำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตน ในการทำหน้าที่ให้ บรรลุผลสอดคล้องตามเรื่องต่อไปนี้									
1.1.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียน ในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ									
1.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญู ต่อสถาบัน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์ และศิลป์	0	1	1	1	1	1	1	6	0.86
1.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้าน สุขภาพพลานามัย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน									
1.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0	1	1	1	1	1	1	6	0.86
1.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกา สที่จะพัฒนา ความสามารถ ในการขึ้นนำให้ผู้ร่วมงานอุทิศตน ในการทำหน้าที่จนบรรลุผลตามเรื่องต่อไปนี้									
1.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
1.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							รวม	IOC
	1	2	3	4	5	6	7		
2.1.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังใน									
2.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	0	1	1	1	1	1	1	6	0.86
2.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2 ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถในการจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเรื่องต่อไปนี้									
2.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย									
2.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังใน									
2.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							รวม	IOC
	1	2	3	4	5	6	7		
2.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
2.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation)									
3.1 ผู้บริหารระดับกลาง มีความสามารถ กระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามเรื่องต่อไปนี้									
3.1.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ									
3.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	0	1	1	1	1	1	1	6	0.86
3.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	0	1	1	1	1	1	1	6	0.86
3.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพพลานามัย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน									
3.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ							รวม	IOC
	1	2	3	4	5	6	7		
3.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสที่จะพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ๆ ตามเรื่องต่อไปนี้									
3.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ									
3.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้อง ด้านสุขภาพพลานามัย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.4 สัมฤทธิผลที่มุ่งหวังใน									
3.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และ ศิลป์แขนงต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
3.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration)									
4.1 ผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและ ความสำคัญของตนเอง ตามเรื่องต่อไปนี้									
4.1.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ									
4.1.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ							รวม	IOC
	1	2	3	4	5	6	7		
4.1.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	0	1	1	1	1	1	1	6	0.86
4.1.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ พลานามัย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังใน									
4.1.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.1.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	0	1	1	1	1	1	1	6	0.86
4.2 ผู้บริหารระดับกลาง มีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง ตามเรื่องต่อไปนี้									
4.2.1 ปรัชญาการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.2 วัตถุประสงค์ตามจิตตารมณ์การศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.3 นโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่าย									
4.2.3.1 ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.3.2 ด้านการอบรมให้รู้จักตนเองและผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.3.3 ด้านการพัฒนาทักษะชีวิต	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.3.4 ด้านการปลูกฝังความรักและกตัญญูต่อสถาบัน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.3.5 ด้านการเสริมสร้างปัญญาทั้งศาสตร์และศิลป์	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.3.6 ด้านการส่งเสริมพฤติกรรมที่ถูกต้องด้านสุขภาพ พลานามัย	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.4 สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวังใน									
4.2.4.1 การศึกษาศาสตร์และศิลป์แขนงต่างๆอย่างลึกซึ้ง	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.4.2 การปฏิบัติตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ							รวม	IOC
	1	2	3	4	5	6	7		
4.2.4.3 การรักษาสุขภาพอนามัยของตน	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.4.4 การรู้จักตนเองและยอมรับผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00
4.2.4.5 การเป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	1	1	7	1.00

ข้อเสนอแนะ

- เนื่องจากข้อย่อย 1 – 13 เหมือนกันทุกข้อจึงเห็นด้วยตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำแนวแต่ควร
ข้อความที่ถามนำ เช่น
ข้อ 1.1 ผู้บริหารระดับกลางมีความสามารถชั้นนำ ปรับเป็น แสดงออกซึ่งการมีจิตตารมณ์
การศึกษาของโรงเรียนในเครือฯ
ข้อ 2.1 มีความสามารถสูงใจ ปรับเป็น ในการสร้างแรงบันดาลใจ
- อยากให้มีคำถามปลายเปิดเพื่อถามถึงวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การสร้าง
กลยุทธ์ได้
- ขอให้ข้อคำถามครอบคลุมทุกตัวแปร
- คำถามต้องตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย เป็นประโยชน์แก่ผู้ตาม
- ระวังคำถามที่เป็น Objective เพราะวิธีการให้คะแนนตามสากลจะต่างกัน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวกมลวรรณ เกษะนันท์ เกิดเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2506 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยครูสวนสุนันทา กรุงเทพมหานคร เมื่อปีการศึกษา 2526 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัด นนทบุรี เมื่อปีการศึกษา 2532 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เมื่อปีการศึกษา 2545 และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษ ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2551

ประสบการณ์การทำงาน

- พ.ศ. 2539 ครูใหญ่โรงเรียนเซนต์โยเซฟศรีเพชรบูรณ์
- พ.ศ. 2542 ครูใหญ่โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา
- พ.ศ. 2546 ครูใหญ่โรงเรียนเซนต์โยเซฟ แม่ระมาด
- พ.ศ. 2547 ผู้อำนวยการโรงเรียนโยนออฟอาร์คเทคโนโลยี
- พ.ศ. 2549 รองผู้อำนวยการโรงเรียนหอแซฟอุปถัมภ์ สามพราน
- พ.ศ. 2553 ผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์โยเซฟเพชรบุรี