

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร
สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

ชิตพงษ์ สุขดี

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การประเมินและการวิจัยการศึกษา)
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

THE DEVELOPMENT OF INDICATORS FOR TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF CHAIRPERSONS FOR BACHELOR'S
DEGREE PROGRAMS IN PHYSICAL EDUCATION

THITIPONG SUKDEE

A THESIS PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
(EDUCATIONAL EVALUATION AND RESEARCH)

2018

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน
บริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

ชื่อผู้เขียน นายธิติพงษ์ สุขดี

ชื่อปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การประเมินและการวิจัยการศึกษา

ปีการศึกษา 2561

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล กฤษณฤาสน์ ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เค้นดาว ชลวิทย์

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ดำเนินการสร้างตัวบ่งชี้
โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 14 คน เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์
กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย ดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการสังเคราะห์ข้อมูล
กับกรอบแนวคิดการวิจัย และตรวจสอบคุณภาพความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ กลุ่มตัวอย่าง
เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนสถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตร
สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 420 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม
แบบประมาณค่า วิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันโดยวิธี Maximum Likelihood (ML)

ผลการวิจัยพบว่า (1) การสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-บริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สรุปได้ 9 คำหลัก และ 27 หัวข้อย่อย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจสรุปได้ 8 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสรุปผลได้ 7 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสรุปผลได้ 7 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปผลได้ 6 คำหลัก และ 19 หัวข้อย่อย

(2) การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี พบว่า มี 30 ตัวบ่งชี้ (3) ผลการตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสม
ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา
ระดับปริญญาตรี พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 593.37 (p -value เท่ากับ 0.000) ชั้นแห่ง
ความเป็นอิสระ มีค่าเท่ากับ 399 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าเท่ากับ 1.48 และค่าดัชนี
วัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับ
แก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 และ ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.03 จึงสรุปว่า โมเดล
สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้

ABSTRACT

Thesis Title The Development of Indicators for Transformational
Leadership of Chairpersons for Bachelor's Degree
Programs in Physical Education

Students Name Mr. Thitipong Sukdee

Degree Sought Master of Education

Field of Study Educational Evaluation and Research

Academic Year 2018

Advisory Committee

1. Asst. Prof. Dr. Suwimon Kritkharuehart Chairperson

2. Asst. Prof. Dr. Dendow Chollawit

In this thesis, the researcher develops indicators for transformational leadership of chairpersons for bachelor's degree programs in physical education.

The development of these indicators was based on in-depth interviews with fourteen informants.

The research instrument was a semi-structured interview form.

The data collected were inductively analyzed. The development of indicators was accomplished through the synthesis of the data and the conceptual framework for this research investigation and thence the verification of the quality of the congruence of the indicators.

The sample population consisted of 420 lecturers responsible for programs and lecturers teaching at educational institutions which offer a bachelor's program in physical education.

The research instrument was a rating-scale questionnaire. Confirmatory factor analysis (CFA) was utilized in conjunction with reliance on the maximum likelihood estimation (MLE) technique.

Findings are as follows:

(1) In regard to the development of indicators for transformational leadership of chairpersons in bachelor's degree programs in physical education, results were as follows:

The aspect of idealized influence engendered nine keywords and twenty-seven subtopics. The aspect of inspiration motivation exhibited eight keywords and twenty-two subtopics. The aspect of intellectual motivation evinced seven keywords and twenty-two subtopics. The aspect of individualized consideration displayed six keywords and nineteen subtopics.

(2) The development of indicators for transformational leadership of program chairpersons were found to have thirty indicators.

(3) The verification of the quality of appropriateness for the indicators of transformational leadership of program chairpersons showed that chi-square (χ^2) was at 593.37; (probability-value [*p*-value] at 0.000); degrees of freedom (*df*) at 399; relative χ^2 at 1.56; goodness of fit index (GFI) at 0.91; adjusted goodness of fit index (AGFI) at 0.90; and the root mean square error of approximation (RMSEA) at 0.03.

It can be therefore concluded that the model is congruent with the empirical data at a fair level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล กฤษณกุลหาสน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เคนดาว ชลวิทย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนผู้วิจัยสามารถ ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณบดีคณะพลศึกษา ที่ให้ในการศึกษาต่อในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาพลศึกษาทุกท่าน ที่กรุณาส่งเสริม สนับสนุนและ อำนวยความสะดวกในการดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีมาตลอด ขอขอบคุณบัณฑิต- วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ให้การสนับสนุนทางการศึกษาจนสำเร็จลุล่วง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อธงชัย สุขดี คุณแม่ศิริวรรณ สุขดี ที่ให้ความรัก ความอบอุ่น ดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนผู้วิจัยในทุก ๆ ด้านด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ และผู้ที่มีได้เอ่ยนาม ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอยู่เสมอ

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบทดแทนคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนผู้ที่มีส่วน- เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย ทำให้วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ธิติพงษ์ สุขดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญตาราง.....	(13)
สารบัญภาพประกอบ.....	(17)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ขอบเขตด้านเนื้อหา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2 แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	14
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประธานบริหารหลักสูตร	
สาขาวิชาพลศึกษา	42
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล	67

บทที่	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	75
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	77
การวิเคราะห์ข้อมูล	78
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	81
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แบบอุปนัยจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	84
ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน บริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ในระดับปริญญาตรี	116
ตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี.....	128
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	149
สรุปผลการวิจัย	150
การอภิปรายผล.....	153
ข้อเสนอแนะ	161
ภาคผนวก	
ก แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน บริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา	164
ข แบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร หลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี	166
ค รายชื่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	177
ง การหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัยและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยันลำดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตร ระดับปริญญาตรี	181

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	188
ประวัติผู้เขียน.....	196

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 สัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	26
2 สัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	31
3 สัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	36
4 สัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล.....	40
5 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในสัมภาษณ์เชิงลึก	68
6 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	70
7 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ	73
8 ค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์	80
9 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี (TLS).....	82
10 บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	84
11 บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	93
12 บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	102

13	บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล	110
14	การพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	116
15	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรีด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	120
16	การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	123
17	การพัฒนาภาวะตัวบ่งชี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล	125
18	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยรวมทุกด้าน	128
19	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	129
20	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	132
21	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นปัญญา	135

ตาราง	หน้า
22 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล	137
23 ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) และค่า Bartlett's Test of Sphericity ของตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี.....	140
24 ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ในระดับปริญญาตรี	144
25 ค่าดัชนีความกลมกลืนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่สอง โมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน- บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี	144
26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี	145
27 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ในระดับปริญญาตรี	146
28 ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (construct reliability, ρ_c) ของการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง	148
29 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา	182

ตาราง	หน้า
30 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และค่าความเที่ยง (α) ของแบบสอบถาม ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษาระดับปริญญาตรี.....	183

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
2 ตัวบ่งชี้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	27
3 ตัวบ่งชี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	32
4 ตัวบ่งชี้ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	37
5 ตัวบ่งชี้ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	41
6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง.....	143
7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองหลังจากปรับแก้.....	187

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอุดมศึกษาของประเทศไทยมีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพและมีความพร้อมในการแข่งขันกับนานาชาติอารยประเทศ การอุดมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นสูงสุดที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ตามปรัชญาที่ว่า การอุดมศึกษา คือ การสร้างผู้ศึกษาเล่าเรียนให้เป็นบัณฑิตซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาความต้องการของตนเองให้ถูกต้องงดงาม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

โดยปัจจุบันประเทศไทยอยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์แห่งการแข่งขัน โดยเฉพาะการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดข้อมูลข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็วเชื่อมโยงกัน ทว่าทั้งโลกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้สังคมต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้สังคมที่ดำรงอยู่บนพื้นฐานแบบเดิมขาดการศึกษาค้นคว้า ไม่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่สังคมมีแต่การลอกเลียนแบบ และถูกรอบงำทางความคิด ทางเศรษฐกิจ การเมือง ไม่มีเอกลักษณ์ของตนเองเป็นสังคมที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ (สุวิมล ว่องวาณิช และนางลัดขันธ์ วิรัชชัย, 2548)

โดยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย (1) ด้านนโยบายการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน มุ่งเน้นและผลักดันการอุดมศึกษาให้ตอบสนองต่อกลุ่มต่าง ๆ ของผู้เรียน (2) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำกัดและการมุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ มีผลการประเมินและตรวจสอบได้ (3) ด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ และ (4) ด้านการปกครองตนเองของสถาบันสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (รุ่ง แก้วแดง, 2553)

ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและดำรงไว้ซึ่งบทบาทที่สำคัญในทุกองค์การ ปรธาน-
 บริหารหลักสูตรจึงเปรียบเสมือนหัวใจของดำเนินการบริหารหลักสูตร เป็นจุดรวมแห่งพลัง
 ของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหาร
 และระบบขององค์การ ซึ่งการอำนวยการเป็นการใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจ
 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่งในการนำพา
 องค์การสู่ความสำเร็จ (Hesselbein & Goldersmith, 2006) ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่สามารถนำมาอธิบายถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
 ได้มากที่สุด (Beer, 2010) ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์
 (vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตาม
 ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น (Bass & Avolio อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

สาขาวิชาพลศึกษา เป็นสาขาหนึ่งที่เปิดการเรียนการสอนให้นักศึกษาเลือก
 เรียนในระดับอุดมศึกษา โดยสถาบันที่เปิดสอนต้องทำหน้าที่ผลิตครูห้าปีตามกรอบ-
 มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ การพลศึกษานั้นมีส่วนสำคัญในการพัฒนา
 ประเทศชาติ เพราะพลศึกษามีความสำคัญมากในการปลูกฝังให้คนในชาติสนใจและใส่ใจ
 ในการดูแลสุขภาพของตนเอง เพื่อการดำรงการสร้างและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล
 และครอบครัว และชุมชนให้ยั่งยืน ส่งเสริมพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติ ให้มีร่างกาย
 แข็งแรง มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ (วรศักดิ์ เพียรชอบ, 2548; วาสนา คุณาอภิสิทธิ์, 2553)
 การผลิตบัณฑิตนิสิตสาขาวิชาพลศึกษาให้ที่มีคุณภาพ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจาก
 บุคคลหลายฝ่าย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ประกาศให้ คณะกรรมการ-
 บริหารหลักสูตรมีหน้าที่หลักบริหารงานหลักสูตร ในการบริหารหลักสูตรและการเรียน
 การสอน การพัฒนาศักยภาพนิสิต/นักศึกษา การจัดหาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ตั้งแต่
 การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร
 ตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษา อีกทั้ง ยังเป็นผู้ที่ดำเนินการรับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร
 ให้มีมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)
 ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีปรธาน-
 บริหารหลักสูตรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษาได้เริ่ม
 ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 แต่ยังไม่พบว่า มีการศึกษาถึงภาวะผู้นำของปรธาน-

บริหารหลักสูตรว่า ควรมีลักษณะอย่างไร จึงจะบริหารหลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบกับทัศนคติและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเชิงบวกและลบของบุคคลากร การจูงใจให้ผู้อื่นเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้การมี อิทธิพลด้านดี ต้องเป็นที่เชื่อถือ ยอมรับ และไว้วางใจของผู้อื่น ดังนั้น ภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะรณรงค์ให้ทีมงาน สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ได้พร้อมเพียงกัน (ปกรณ์ วงศ์รัตนพิบูลย์, 2558)

ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด ในเวลาใดเวลาหนึ่ง สะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ในอนาคต การพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้นนี้มีประโยชน์โดยตรงในด้านการบริหารการศึกษา เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ใช้ในการวางแผน การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน แสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ทั้งยังสามารถใช้ในการจัดลำดับและประเภทของการจัดการศึกษาได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2545; Johnstone, 1981) ซึ่งจากที่การบริหารงานในระดับ อุดมศึกษานั้น มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการพัฒนาตัวบ่งชี้จึงมีความสำคัญในการดำเนินงาน บริหารงานของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา โดยจะสามารถ จัดลำดับความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทได้

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้นำแนวความคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) นำมาสร้างเป็นตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ผู้บริหารระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ บุคลากรในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน โดยผลวิจัยของ สำเนา หมั่นแจ่ม (2555) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บนพื้นที่สูงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสัมมา ราชนิธิ (2554) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัย-ราชภัฏ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และสุปัญญา สุนทรนนท์ (2558) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และชีวิน อ่อนละออ (2553) พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากการวิจัยจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้มีการนำมาศึกษากับ การบริหารการศึกษาแต่ยังไม่พบว่า มีการนำมาศึกษากับประธานบริหารหลักสูตร ซึ่งผลจาก การเปลี่ยนแปลงแนวทาง การบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย โดยมีประธานบริหารหลักสูตรเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยอาศัยภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี ที่จะต้องมีการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ จึงควรศึกษาว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชา-พลศึกษามีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร-หลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์อย่างไร

เหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาภาวะให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

สมมติฐานของการวิจัย

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ที่สร้างและพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา และกลุ่มตัวอย่างเพื่อตรวจสอบยืนยันคุณภาพของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นการสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ประกอบด้วย ประธานบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน และคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive selection)

ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2561 รวมทั้งสิ้น 871 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2561 โดยงานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างยืนยันคุณภาพของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยใช้กฎแห่งความ-

ชัดเจน (rule of thumb) ดังที่ Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006) และ Schumacker and Lomax (2010) ได้แนะนำไว้ว่า ในการวิเคราะห์ห้อยประกอบควรมี อัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรไม่ควรน้อยกว่า 10 : 1 การวิจัยครั้งนี้มี 30 ตัวแปร กำหนดอัตราส่วนเป็น 14 : 1 ได้ขนาดกลุ่ม จำนวน 420 คน ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างแบบ สองขั้นตอน (two-stage sampling)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจที่เกิดจาก พฤติกรรมของตนเองเป็นแบบอย่างผู้นำ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม สามารถกระตุ้นศักยภาพโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคิ จริยธรรม และพฤติกรรมปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ท้นการเปลี่ยนแปลงของสังคม และประเทศ ซึ่งจากทัศนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย ได้สอดคล้องกับแนวความคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการศึกษาใน วงการธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา ซึ่งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำมาฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทุกระดับในองค์การของประเทศ พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ซึ่งมีความเหมาะสมที่จะนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน- บริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน อิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม เนื่องจากเป็นผู้นำที่มีบารมี มีคุณธรรม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความคิดที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ด้วยความกระตือรือร้น มีความคิดเชิงบวก ทำให้ผู้ตามเข้าใจและผูกพันต่อวิสัยทัศน์สู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม ด้วยการพัฒนากระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคลด้วยการสนับสนุนให้เกิดริเริ่ม ยอมรับฟังความเห็นให้กำลังใจและเห็นความสำคัญ ทำให้ผู้ตามเกิดยอมรับ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence--II) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้อาจารย์ผู้รับผิชอบหลักสูตรให้มีการยอมรับ โดยการมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีศีลธรรมและมีจริยธรรม มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถภาพสูง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation--IM) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถทำให้อาจารย์ผู้รับผิชอบหลักสูตรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีมาตรฐานการทำงาน มีสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน การคิดในเชิงบวก มองการณ์ไกล การสื่อสารเพื่อจูงใจ การกระตุ้นทำงานเป็นทีมและการสร้างเจตคติ

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation--IS) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้อาจารย์ผู้รับผิชอบหลักสูตรเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การระดมความคิดเห็น ทำงานเชิงรุก

ส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration--IC)

หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติต่ออาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรตามลักษณะเฉพาะของบุคคลที่แตกต่างกันไป โดยให้ความสำคัญด้วยการดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษา การปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนการสนทนอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน การเน้นการพัฒนาและการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่

2. หลักสูตรของสาขาวิชาพลศึกษา ในระดับปริญญาตรี หมายถึง หลักสูตรที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาวิชาครุศาสตร์ และสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ (หลักสูตรห้าปี) จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และคุรุสภา โดยมีชื่อหลักสูตรคือ ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) การศึกษาศาสตรบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาพลศึกษา

3. ประธานบริหารหลักสูตร หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนสาขาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี ตั้งแต่การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร ตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ดำเนินการรับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร ให้มีมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับ อุดมศึกษาแห่งชาติ และกำหนดตัวบ่งชี้ด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา

4. การพัฒนาตัวบ่งชี้ หมายถึง การศึกษาเพื่อรวบรวมตัวแปรซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะส่วนประกอบของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง ที่ใช้บ่งบอกว่า สิ่งต่าง ๆ ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยในครั้งนี้ใช้ลักษณะของตัวบ่งชี้เป็นการรวม

ตัวแปร (composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัว เข้าด้วยกัน โดยให้นำน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามที่เป็นจริง จัดลำดับความสำคัญของตัวแปร เหล่านั้น ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้นี้จะเป็นตัวบ่งชี้รวมเพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ด้านการนำไปใช้ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอน ของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารหลักสูตรของสาขาวิชา พลศึกษา ระดับปริญญาตรี ไปสู่การวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทำให้การจัดการศึกษามีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนามาตรฐานการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตบัณฑิตเฉพาะทางพลศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัย และตรวจสอบที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงเป็นตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของประธานบริหารหลักสูตร ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาได้อย่างแท้จริง
2. ด้านการวิจัย ผู้ที่สนใจในการพัฒนางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารหลักสูตรพลศึกษาในระดับปริญญาตรี สามารถนำไปศึกษาและพัฒนา ตัวบ่งชี้กับผู้นำในองค์กรการศึกษาอื่น ๆ ต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย ได้สอดคล้องกับแนวความคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ในแง่มุม 4 มิติ ที่เรียกว่า “4I’s”

(Four I's) ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นตัวแปรแฝง (latent variable) ได้แก่ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากการที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา ได้นำมาฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปร ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัว เข้าด้วยกัน โดยอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมา แล้วนำข้อมูลมาสร้างตัวบ่งชี้ด้วยการสัมภาษณ์อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการบริหารหลักสูตรเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้นำในประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์จากกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงนำมาสร้างเป็นโมเดลสมมุติฐาน เพื่อใช้ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และกำหนดเป็นตัวแปรสังเกตได้ (observable variable) จำนวน 30 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร สังเกตได้ คือ

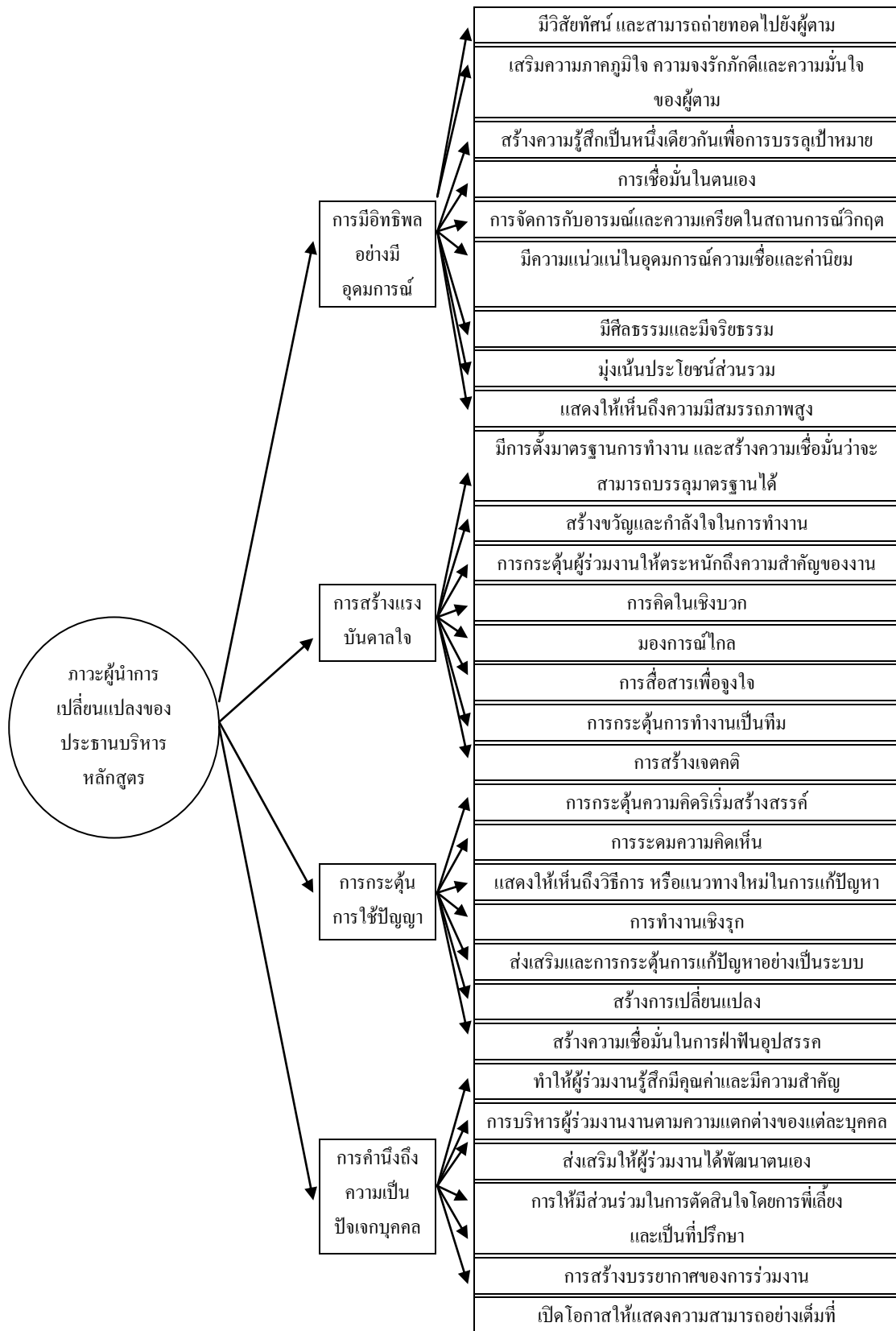
- (1) การมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม (2) เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม (3) สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (4) การเชื่อมั่นในตนเอง (5) การจัดการกับอารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต (6) มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม (7) มีศีลธรรมและมีจริยธรรม (8) มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม และ (9) แสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถภาพสูง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร สังเกตได้ คือ (1) มีการตั้งมาตรฐานการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุมาตรฐานได้ (2) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (3) การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน (4) การคิดในเชิงบวก (5) มองการณ์ไกล (6) การสื่อสารเพื่อจูงใจ (7) การกระตุ้นการทำงานเป็นทีม และ (8) การสร้างเจตคติ

3. การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 7 ตัวแปร สังเกตได้ คือ (1) การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) การระดมความคิดเห็น (3) แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือ

แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา (4) การทำงานเชิงรุก (5) ส่งเสริมและการกระตุ้น
การแก้ปัญหายังเป็นระบบ (6) สร้างการเปลี่ยนแปลง และ (7) สร้างความเชื่อมั่น
ในการฝ่าฟันอุปสรรค

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกประกอบด้วย 6 ตัวแปร สังเกตได้ คือ (1) ทำให้
ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ (2) การบริหารผู้ร่วมงานตามความแตกต่าง
ของแต่ละบุคคล (3) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง (4) การให้มีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจโดยการฟังและเป็นที่ปรึกษา (5) การสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน
และ (6) เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ดังกรอบแนวคิดในการทำวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 1.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 1.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นทางปัญญา
 - 1.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา
 - 2.1 ความหมายของประธานหลักสูตร
 - 2.2 แนวคิดของการบริหารหลักสูตร
 - 2.3 หลักสูตรพลศึกษา
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการการพัฒนาตัวบ่งชี้
 - 3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 3.2 ลักษณะของตัวบ่งชี้
 - 3.3 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 3.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
 - 3.5 การพัฒนาตัวบ่งชี้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) บุคคลที่ทำหน้าที่บริหาร ตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

Bass (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญคุณค่าของอุดมการณ์ที่จะทำให้งานบรรลุอุดมการณ์ ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (charisma) แต่ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วน คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตาม

ให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Northouse (อ้างถึงใน ตำรา หน้า 2555) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดที่สามารถใช้ในการบรรยายความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การทั้งหมด และต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

Yukl (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ซึมซับ จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วัลภา อิศระธำนันท์ (2546) กล่าวสรุปถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

ฐิติพงษ์ คล้ายไยทอง (2547) สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

กลยุทธ์ขององค์กร และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง ปกติ มุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างขวางด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุ ความต้องการในระดับสูงประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงคลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้แต่ต้น ส่งผลให้ องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ท้นการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และ โลก

สุกัญญา พูลกลี (2557) กล่าวสรุปถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรม การบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพัน ต่อองค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและพฤติกรรมขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ที่สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจที่จากแบบอย่างภาวะผู้นำของตนเอง สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม สามารถกระตุ้นศักยภาพโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ จริยธรรม และพฤติกรรม การปฏิบัติงานส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ท้นการเปลี่ยนแปลงของ สังคม ประเทศ และ โลก

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns's theory of transformational leadership) Burns (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอกระบวนการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (better selves) เบอร์นมีแนวความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดในองค์กรในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสระภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (Bass and Avolio's theory of transformational leadership) กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ โดยจากทฤษฎีของ Burns (1978) นั้น Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการการเปลี่ยนสภาพในองค์การ Bass เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (charisma) บารมีได้รับคำนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่า ความมีบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นเชิงปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานนี้ ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม เทคโนโลยี และอื่น ๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและลบ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับ

องค์การในยุคที่ไม่ใช่เพียงเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงตามแฟชั่น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเปลี่ยนสภาพของตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า อาจเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือแบบเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยขององค์กรนั้น

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การ และในประเทศต่าง ๆ ได้มีการศึกษาวิจัยในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งขนาดเล็กและใหญ่ โดยปฏิบัติงานทั้งแบบกลุ่มและของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์การ พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดีรวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำ โดยมี Burns and Bass (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) เป็นนักวิชาการสองท่านที่ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามแต่ อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับขึ้นมาเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

ในปี ค.ศ. 1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความต่อเนื่องมาจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ เช่น การทำงานตามเป้าหมาย จะให้เงินหรือรางวัลเป็นการตอบแทนระหว่างกัน

ซึ่งมักพบว่า ไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการ ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่าง ในเวลาที่ต่างกันได้ จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

นอกจากนั้นแล้ว Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนจะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ในปี ค.ศ. 1999 Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัย รวบรวมข้อมูล และฝึกอบรมในองค์กรและสังคม กับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งจากสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีความแตกต่างกันในเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบขององค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ตามรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influences--II หรือ Charismatic Leadership--CL) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามยอมรับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง

หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่ละจะประพฤติดนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึว่าเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation--IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจภายใน หรือมีแรงบันดาลใจทำงาน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นการทำงานเป็นทีม โดยการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำสามารถมองเห็นโอกาสที่จะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะใช้การสื่อสารเพื่อจูงใจและสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะกระตุ้นผู้ร่วมงานทุกคนตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของงานจากการสื่อสาร ผู้นำจะสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ตามเกิดแรงใจในการทำงานอยู่เสมอ ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์

ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation--IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการกระตุ้นการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีการสร้างการเปลี่ยนแปลงและมีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการทำงานเชิงรุกไม่รอคอยคำสั่ง คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดด้วยข้อมูลที่มีอยู่ ผู้นำมีการการระดมความคิดเห็นกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข สามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration--IC) ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำ

จะให้ความสำคัญกับผู้ตามและเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนร่วมกัน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การบริหารงานของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่าบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (as a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence/charismatic leadership) นักสังคมวิทยาอย่าง Yukl (อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละอ, 2553) ได้อธิบายถึง ผู้นำที่มีการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (idealized influence/charismatic leadership) ว่าเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยไม่ได้อาศัยตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเองซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบารมี ซึ่งเป็นบุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ จากทฤษฎีผู้นำการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจากทฤษฎีผู้นำบารมีของ Bass (1978) โดย รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไว้ว่า ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์

และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพ ในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

โดย House (1977) กล่าวว่า ผู้นำมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จจนประทับใจลูกน้อง ฉะนั้นผู้นำต้องรู้จักมีพฤติกรรมให้ลูกน้องเชื่อมั่นดังกล่าวให้ได้เพราะถ้าทำให้ลูกน้องเชื่อมั่นในความสามารถโดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจ ก็จะทำให้ลูกน้องยอมรับและยินดีจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำมากขึ้น เน้นความสำคัญที่เป้าหมายของงานแต่ก็ให้ความสนใจกับค่านิยม ความคิดเห็น ซึ่งทำให้คนทำงานรู้ว่าเขามีความสำคัญและงานของเขาทั้งหมดมีความหมาย จึงทำให้มีแรงคล้อยและทุ่มเทแรงใจแรงกาย และรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม เข้าใจเงื่อนไขที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม มีคุณธรรม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม เพื่อผู้ตามจะเอาอย่างความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ และจะตั้งความหวังในการปฏิบัติงานไว้สูง ซึ่ง พรชัย เจดามาน (2560) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นระดับพฤติกรรมการทำงานที่ผู้นำแสดงให้เห็นและเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาควุมใจ ไว้วางใจในความสามารถ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีเป้าหมายชัดเจนและมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค การมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถ มุ่งมั่น ตระหนัก และทุ่มเท มีความสามารถในการจัดการ หรือควบคุมตนเอง เห็นคุณค่า มีคุณธรรมและจริยธรรม

พินิจ โกธะการณ์ (2559) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้าน สังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์อย่างกล้าหาญ

หากวิสัยทัศน์ไม่น่าสนใจ และคนอื่นก็ไม่เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์นั้น ก็ไม่สามารถทำให้วิสัยทัศน์นั้น เป็นรูปธรรมขึ้นมาได้ และใช้ทักษะในการสื่อสารอย่างยอดเยี่ยมเพื่อใช้ขับเคลื่อนไปยังผู้คนจำนวนมาก ในทำนองเดียวกันกับการสร้างวิสัยทัศน์ โดยเป็นการสื่อสารในลักษณะเรียบง่ายและตรงไปตรงมาฝึกฝนทักษะในการเป็นผู้นำกำลังด้านอารมณ์และสติ ปัญญาของผู้คนมากมาย พยายามอย่างหนักเพื่อให้ได้รับการยอมรับและความมุ่งมั่น และวิธีการที่จะทำให้คนอื่นเชื่อมั่นไปในทิศทางเดียวกันได้ คือ การสร้างตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องจริงใจต่อเสียงของตัวเอง และการกระทำต้องสอดคล้องกับคำพูด

โดยจากการวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังที่ ชีวิน อ่อนละอ (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ และ สัมมา รณิษฐ์ (2554) พบว่า องค์ประกอบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20

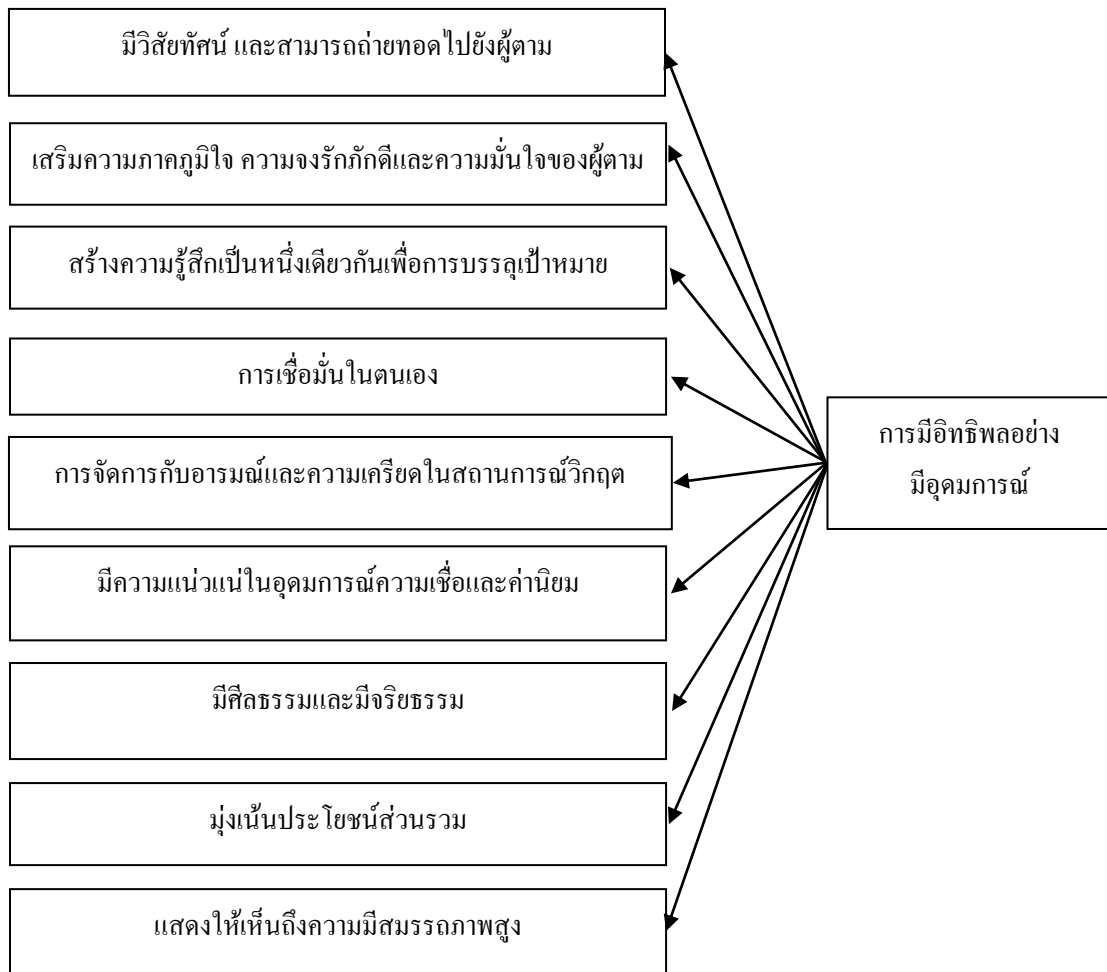
จากการศึกษาเอกสารและงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้วิจัยนำเสนอการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ชวิน อ่อนละออ (2553)	สัมมา รณินธิ์ (2554)	Bass (1999)	Bass and Avolio (1994)	House (1977)	Yukl (2006)
1. มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม	✓	✓	✓	✓		
3. สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การจัดการกับอารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต	✓		✓	✓		✓
6. มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. มีศีลธรรมและมีจริยธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	
8. มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. แสดงให้เห็นถึงความสามารถภาพสูง	✓		✓	✓		

แนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับพฤติกรรมที่ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้อาจารย์และบุคลากรมีการยอมรับ มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีศีลธรรมและมีจริยธรรม มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงความสามารถสูง ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ตัวบ่งชี้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) คำว่า “Inspiration” ที่แปลว่า “แรงบันดาลใจ” มีรากศัพท์ มาจากภาษาละติน “Spirare” ออกเสียงว่า “สปิราเร” หมายถึง “ลมหายใจ” ซึ่งเป็น รากศัพท์ของคำว่า “Spirit” ที่แปลว่า “จิตวิญญาณ” อีกด้วย คำกริยา “To Inspire” โดยรากศัพท์แล้ว จึงแปลว่า “การผ่านลมหายใจ หรือการผ่านจิตใจของคนหนึ่งเข้าไปในอีกคนหนึ่ง” ลมหายใจหรือจิตใจที่ผ่านเข้าไปนี้ จึงเป็นสิ่งที่ ทำให้ผู้รับนั้น ดำเนินชีวิต หรือดำรงชีวิตอยู่ได้ และเป็นลมหายใจในลักษณะเดียวกันกับผู้สร้างแรงบันดาลใจนั้น ทำให้ผู้ที่ได้รับแรงบันดาลใจ คิดและทำตามอย่างด้วยความศรัทธา ด้วยความมานะพยายาม อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

เพื่อให้ตนเองเหมือนกับแรงบันดาลใจที่ได้รับ การสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ได้-
 บังคับบัญชา หรือคนทั่วไป จึงเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะลืมไม่ได้ การสร้าง
 แรงบันดาลใจ (ที่ถูกต้อง) ให้แก่คนคนหนึ่งได้เพียงแค่ครั้งเดียว ก็เหมือนกับการใส่ก้อน
 พลังงานที่ไม่มีวัน “เบตหมด” ผู้ที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นได้นั้น สิ่งสำคัญคือ
 ต้องสามารถสร้างบทเรียนจากเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมที่พบเห็นได้เป็นอย่างดี
 ไม่ได้มองเหตุการณ์ว่า เป็นเพียงสิ่งที่เกิดขึ้น แต่มองเหตุการณ์แล้ว เกิดบทเรียน
 และเกิดการเรียนรู้ (กูเบิร์ต สมุทรจักร, 2552)

แรงบันดาลใจน่าจะจัดเป็นแรงจูงใจ (motivation) แต่ว่าตำราและแนวคิดทฤษฎี
 ไม่ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ มีเพียงประเด็นภาวะผู้นำ
 ที่กล่าวถึง เทคนิคการสร้างแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับเทคนิคการเป็นผู้นำ โดยมีหลักคิดว่า
 การเป็นผู้นำต้องรู้จักการจูงใจคนด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังเช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg,
 Mausner, and Snyderman (1959) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์
 กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยองค์ประกอบจูงใจ (motivation
 factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากร
 เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ คือ การได้รับการยอมรับ
 นับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกใน
 รูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึง
 การยอมรับในความสามารถ อย่างไรก็ตาม แรงบันดาลใจ อาจไม่เกี่ยวข้องกับความต้องการ
 ขึ้นใด ๆ ไม่มีสิ่งตอบแทนจากภายนอก มาให้เปรียบเทียบกับความต้องการเพื่อบอกว่า
 เท่ากับที่คาดหวังหรือน้อยกว่าที่คาดหวัง ในทางกลับกัน แรงบันดาลใจเกี่ยวข้องกับ
 การที่บุคคลหนึ่งเกิดความรู้สึกประทับใจ เลื่อมใส ศรัทธาในคำพูด แง่คิด หรือการกระทำ
 บางอย่างของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จนกระทั่งสามารถมากำกับเจตคติและพฤติกรรมของตน
 และกลายเป็นพลัง หลักการ และตัวตน (กูเบิร์ต สมุทรจักร, 2552) ซึ่งเจตคติโดยทั่วไป
 หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มคน
 หรือสถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ เจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรจะได้รับ
 การส่งเสริมให้ดีขึ้น (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2545; รัสสรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

Bass (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) อธิบายพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ คือ การเน้นการปฏิบัติ (action orientation) โดยที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองการได้อสาเป็นโอกาสให้ผู้ตามแสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำมีนโยบายส่งเสริม การทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสร้างความเชื่อมั่น (confidence building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ตามเกิดความเครียดหรือความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามเมื่อผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ตามเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามมากในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ลัดดา ศรสุวรรณ, ชัชชัย สุจริต และณัฐศิริ สมจิตรานุกิจ, 2556) และความทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และการสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (inspiring belief in “cause”) ผู้ตามจะยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น ผู้ตามต้องเชื่อวาทอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าแก่การเสียสละ

Hocker and Trofino (อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละอ, 2553) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (inspiring a share vision) ว่า เป็นการที่ผู้นำสามารถมองเห็นไกล จินตนาการภาพในอนาคตขององค์การและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2553) ได้กล่าวถึง แรงบันดาลใจในบริบทของการบริหารงานองค์กรของผู้นำไว้ว่า แรงบันดาลใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่รายล้อมตัวเราและสังคมในแต่ละช่วงเวลารวมถึงความปรารถนาที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งแรงบันดาลใจจากต้นแบบ (inspiration by role model) คือ การที่องค์กรเลือกผู้บริหารพนักงานที่มีความโดดเด่นก็สามารถสร้างความเป็นต้นแบบ ก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือความรู้สึกดังกล่าวย่อมพัฒนาออกมาเป็นความรู้สึกที่ต้องการยึดถือ

ไว้เป็นแบบอย่าง และแรงบันดาลใจจากแรงกระตุ้น (inspiration by motivation) การที่องค์กรเลือกการใช้เหตุการณ์สถานการณ์ช่วงจังหวะเวลาเงื่อนไขต่าง ๆ สามารถทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจ

พินิจ โกธการณ (2559) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายใน (inner motivation) ผู้นำต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจท้าทายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป

พรชัย เจดามาน (2560) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง มีการคิดเชิงบวกและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

โดยจากการวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดัง และ Lamm, Sapp, and Lamm (2016) ได้ศึกษาการวางแผนความเป็นผู้นำ: การสำรวจเส้นทางความร่วมมือของคณะ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างสำหรับการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นในเชิงบวก ซึ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และชีวิน อ่อนละออ (2553) พบว่า ตัวบ่งชี้รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 19 ตัวบ่งชี้ และจิรวัดณ์ วรณ โรจน์ (2559) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

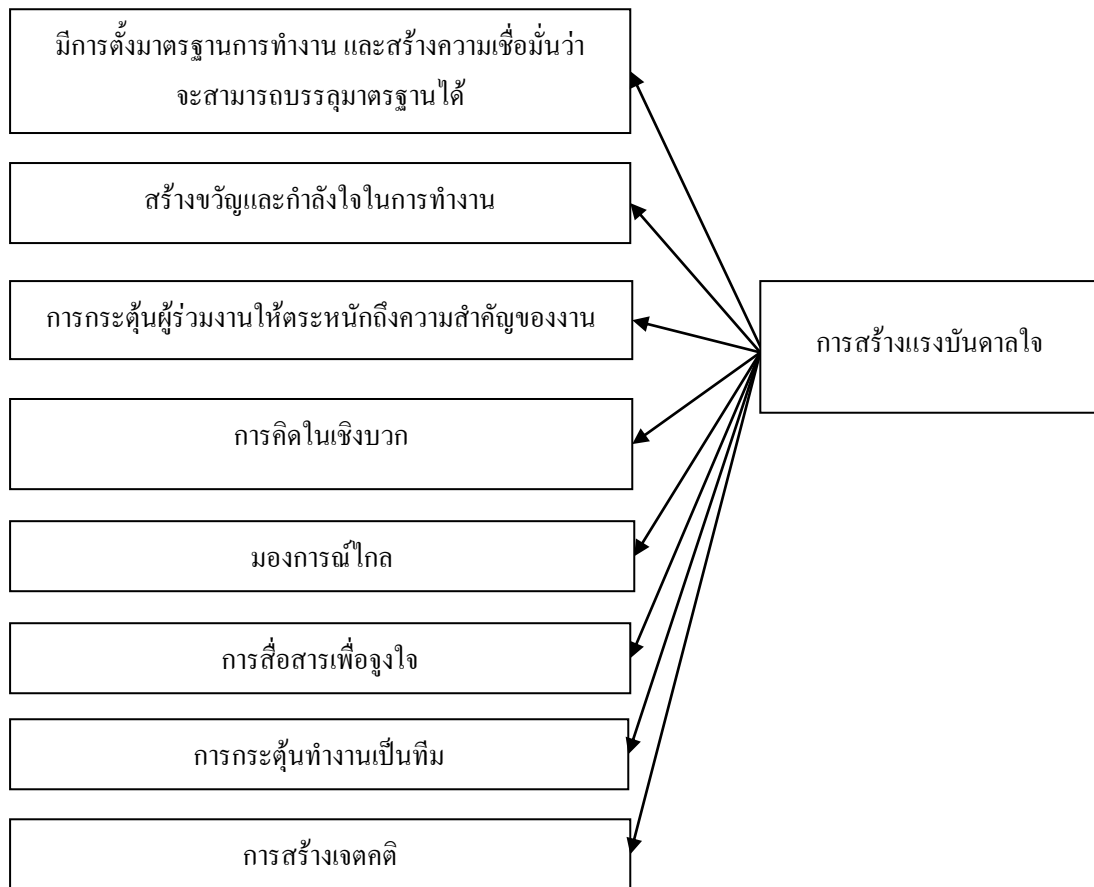
จากการศึกษาเอกสารและงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้วิจัยนำเสนอการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	จิตต์ วรรณ ไรจน์ (2559)	ชีวัน อ่อนละออ (2553)	Bass (1999)	Bass and Avolio (1994)	Herzberg et al. (1959)	Hocker and Trofino (2003)
1. มีการตั้งมาตรฐานการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่า จะสามารถบรรลุมาตรฐานได้	✓	✓	✓	✓		✓
2. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน	✓	✓	✓	✓		
4. การคิดในเชิงบวก	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. มองการณ์ไกล		✓	✓	✓		✓
6. การสื่อสารเพื่อจูงใจ	✓	✓	✓	✓		✓
7. การกระตุ้นการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓		
8. การสร้างเจตคติ	✓	✓	✓	✓	✓	

แนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับพฤติกรรมที่ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีมาตรฐานการทำงาน มีสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน การคิดในเชิงบวก มองการณ์ไกล การสื่อสารเพื่อจูงใจ การกระตุ้นทำงานเป็นทีมและการสร้างเจตคติ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 ตัวบ่งชี้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการสร้างภาวะความเป็นอิสระและอำนาจแก่ผู้ตาม และเป็น การป้องกันไม่ให้ผู้ตามเกิดการเชื่อฟังและทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว การกระตุ้นทาง ปัญญาจึงเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ ที่ดีกว่าเดิม ผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองปัญหาและการเผชิญกับปัญหาเก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน (พิศสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์, 2552) ผู้นำจึงต้องสามารถสร้าง ความเชื่อมั่นในตนเอง และกระตุ้นความคิดของผู้ตาม จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

มีแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา สามารถทำงานเชิงรุกได้ ดังที่ ชัยอนันต์ มั่นคง, สุภารัตน์ สารสว่าง, สนั่น ประจงจิตร และวารุณี ลักน โชคติ (2559) พบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถแห่งตนและการเสริมพลังอำนาจทางจิตใจเป็นสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกชัย

Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550), Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2551) ได้กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation--IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน

Quinn and Hall (อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนลออ, 2553) ได้กล่าวว่า ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญาเป็นการใช้เหตุผลซึ่งผู้นำจะโน้มน้าวจูงใจให้สมาชิกใช้ความคิดอย่างเป็นอิสระ มีตรรกะและเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงาน การจัดการความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การใช้ความสัมพันธ์อย่างเพื่อนมนุษย์ ในกรณีนี้ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสรรค์ โดยการนำเสนอทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายทางในระหว่างที่เกิดการปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านในการวิเคราะห์ปัญหาและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น

และการใช้วิจารณ์ภายใน ในกรณีมีเรื่องที่ต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามใช้ปัญญาญาณ (intuition) และความต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก ผนวกกับข้อมูลที่มีอยู่เพื่อวิเคราะห์และหาข้อสรุป ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ สอดคล้องกับ สิริชัย ตีเลิศ (2558) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบันการศึกษาที่มีอัตลักษณ์เชิงสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหาร เป็นผู้ขับเคลื่อน การดำเนินงานของคณะวิชาและหลักสูตรต่าง ๆ ในการวางนโยบาย จัดสรรงบประมาณ ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพ การจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และถ่ายทอดนโยบายไปยังหลักสูตร โดยมี นโยบายการบริหารด้านการศึกษา และ โครงสร้างการบริหารงาน คือ การจัดการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัวในการดำเนินการ ด้านการเรียนการสอน และประธานบริหารหลักสูตรต้อง มีความมั่นใจและมีความกล้า ในการทำงานเชิงรุก สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่

วรุตม์ สุนทรราช (2554) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาของ ผู้ร่วมงานที่มีต่อหน่วยงานและความสำเร็จของงาน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรที่จะให้ ความสนใจที่จะได้เสริมสร้างผู้ร่วมงานได้มีและใช้ความคิดในวิธีต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการทำงานโดยวิธีแสดงให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่าผู้นำยอมรับ ในความคิดแบบต่าง ๆ ของเขาโดยการแจ้งให้ทราบอาจเป็นโดยเอกสารหรือในที่ประชุม ให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสพบเห็นสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้ายๆ กัน กระตุ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือ บุคลากรได้แสดงออก นำข้อเสนอหรือความคิดที่มีผู้เสนอมาใช้เพื่อพิจารณาอย่างเหมาะสม

การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้ว จึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้อง อาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัย ความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง โดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้

เกิดขึ้นแล้ว และแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลต่อไป และผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องสามารถเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลงได้ (change agent) โดยมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้นุเคราะห์ในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ ซึ่งการบังคับบัญชาจะต้องมีการตัดสินใจสั่งการที่เป็นกัลยาณมิตร การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการบังคับบัญชาดูแลตรวจสอบและติดตาม ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงเสริมพลังจิตวิญญาณความกล้าแข็งสติปัญญา เพื่อทำให้ความแตกแยก กลายเป็นเรื่องสร้างสรรค์ ซึ่งมีผลในทางบวกอย่างมากจากคุณภาพของการทำงานและการตัดสินใจเป็นทีม ให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ และมีความซื่อสัตย์เชิงสติปัญญา (ปราชญ์ งาม, 2547) ซึ่ง ปณตนนท์ เกียรประภากุล (2561) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่กล้าออกจากกรอบติดยึดและเปลี่ยนแปลงการดำเนินการศึกษาในทุก ๆ ด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมและผลิตภาพที่แท้จริง

โดยจากการวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามที่ Moman (2012) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการอุดมศึกษาปัจจุบัน พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับคุณภาพของแต่ละบุคคล จะมีเป็นความเฉียบขาดในการให้ตัดสินใจ มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกระตุ้นให้ทุกคนแสดงศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มที่ และชีวิน อ่อนละอ (2553) พบว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นปัญญามี 19 ตัวบ่งชี้ และนำหน้าองค์ประกอบมากที่สุด

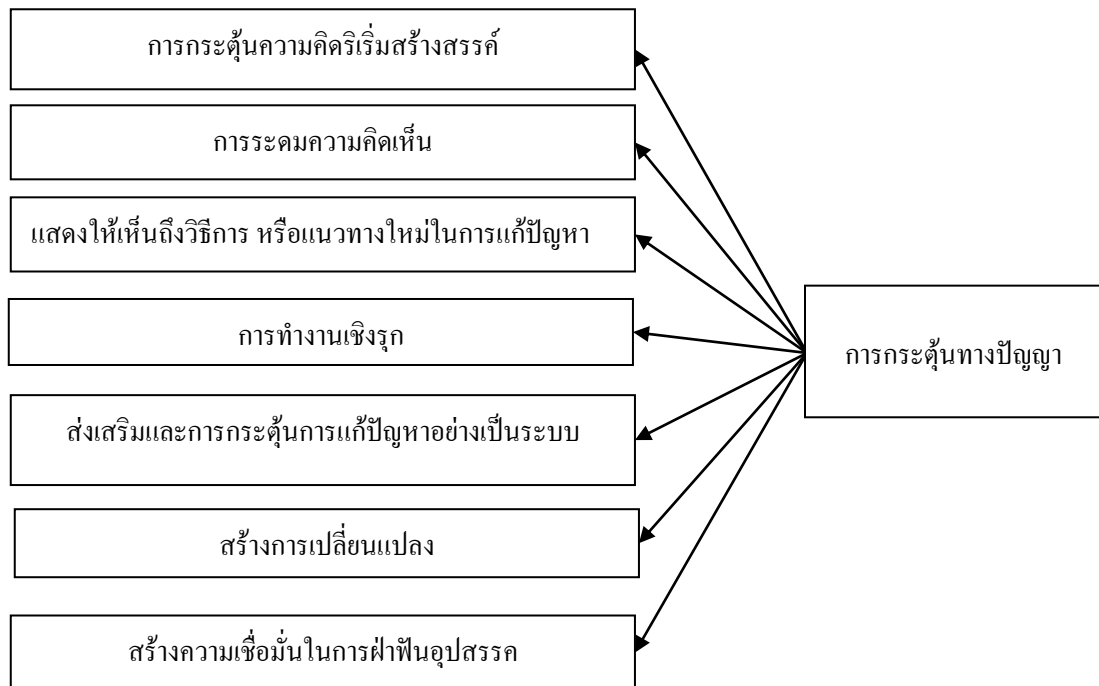
การศึกษาเอกสารและงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้วิจัยนำเสนอการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (ดูตาราง 3)

ตาราง 3

สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	ชาน อ่อนละอ (2553)	วรุฒ์ สุนทรราช (2554)	สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	Bass (1999)	Bass and Avolio (1994)	Quinn and Hall (1983)
1. การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การระดมความคิดเห็น	✓		✓	✓	✓	✓
3. แสดงให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การทำงานเชิงรุก	✓		✓	✓	✓	✓
5. ส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหายังเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. สร้างการเปลี่ยนแปลง	✓		✓	✓	✓	
7. สร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค	✓	✓	✓	✓	✓	✓

แนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับพฤติกรรมที่ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การระดมความคิดเห็น ทำงานเชิงรุก ส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหายังเป็นระบบ สร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 ตัวบ่งชี้ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งบุคคลแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไป อุปนิสัย อารมณ์สนิยม ความคิด แต่ละคนจะมีวิธีพูด หรือใช้ภาษาที่แตกต่างกัน โดยสาเหตุของความแตกต่าง คือ ครอบครั การเมือง การศึกษา เศรษฐกิจ ภูมิศาสตร์ฐานะ (วัฒนา สุขวงศ์, 2554) ผู้นำต้องสังเกต ความแตกต่างในผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจัดการกับบุคคลที่แตกต่างกัน ปรับพฤติกรรมเพื่อ ประโยชน์และบรรลุเป้าหมายขององค์กรการใช้ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลนั้น ผู้นำจะให้การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้ตามแสดงออกถึงความห่วงใยสวัสดิการ และสวัสดิภาพของผู้ตาม โดยพิจารณาว่าผู้ตามมีความต้องการอะไรบ้าง และสามารถ ตอบสนองได้อย่างไร การใส่ใจกับความ สามารถในการทำงานของผู้ตามส่งผลให้พวกเขา ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพที่มีอยู่ ผู้นำจะไม่กดดันความก้าวหน้าของผู้ตามและบั่นทอน ความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ตามโดยการสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่ยาก และเกินความ-

สามารถของตนเอง มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาภายในหน่วยงาน และปัญหาส่วนตัวที่มีผลกระทบต่อจิตใจของผู้ตามอย่างตั้งใจ ให้การสนับสนุนผู้ตามเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง และให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตามรับผิดชอบและการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบการให้รางวัลและการประเมินความดีความชอบ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น เป็นการที่ผู้นำให้การแนะนำ สอนงาน และให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม เมื่อมีความผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นก็จะชี้ให้ผู้ตามเห็นว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีเงื่อนไขปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความผิดพลาดเหล่านั้น และให้คำแนะนำแก่ผู้ตามถึงแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานที่ไม่สร้างความผิดพลาดขึ้นมาอีก หากมีเรื่องที่ต้องตำหนิผู้ตาม ผู้นำจะไม่ตำหนิผู้ตามในที่สาธารณะแต่จะใช้การพูดคุยเป็นการส่วนตัวเพื่อไม่ให้ผู้ตามเกิดความอับอาย ซึ่งจะนำไปสู่ความเจ็บแค้นและเกลียดชังได้ การรักษาความสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอยังเป็นพฤติกรรมที่เด่นอีกประการหนึ่งของผู้นำแบบนี้ โดยผู้นำจะสนับสนุนการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้มีการสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การเปิดกำแพงใจและลดความห่างเหินของสมาชิก ซึ่งจะทำให้บรรยากาศขององค์กรเป็นเสมือนครอบครัว ขยายที่สมาชิกในองค์กรมีความห่วงใย เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2555)

การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) Bass (อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ได้อธิบายการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. การคำนึงถึงพัฒนาการ (a development orientation) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบัน และสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วย พัฒนาความสามารถและตอบสนองความต้องการของผู้ตาม พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนาของผู้นำ (developmentally oriented behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (career counselling) การสังเกตอย่าง

ใกล้ชิดและมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีการมอบหมายงาน (delegation) เพื่อเป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับความผิชอบเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized orientation) โดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเองกับผู้ตามแต่ละระดับเป็นรายบุคคล ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมากขึ้น และให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ โดยที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหวและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลแก่ผู้ตามด้วยตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น ลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของผู้นำที่มีปฏิกริยา ความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดเป็นผลให้ผู้ตามยอมรับนับถือผู้นำ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (mentor) ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมากกว่าช่วยชี้แนะฝึกฝน และให้คำแนะนำงานให้แก่ผู้ตามของตน จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ การสอนงาน และการดูแลเอาใจใส่ (caring) เพื่อช่วยในการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคตการติดต่อสื่อสารของผู้นำ

พรชัย เจดามาน (2560) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และยึดหลักการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้าง-

บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นพี่เลี้ยง (mentor) ให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้า และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

โดยจากการวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ชีวิน อ่อนละอ (2553) ได้พบว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนความสามารถของบุคลากร แต่ละบุคคลเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และความเป็นพี่เลี้ยง

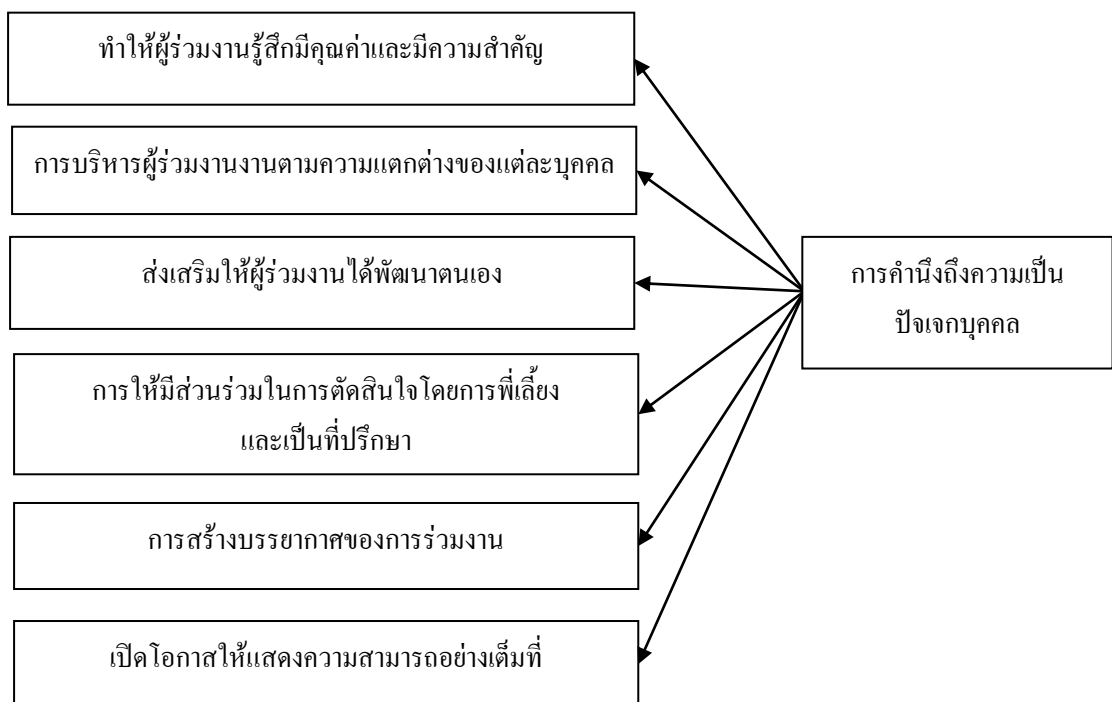
การศึกษาเอกสารและงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัยนำเสนอการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ดูตาราง 4)

ตาราง 4

สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ชีวิน อ่อนละอ (2553)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	Bass (1999)	Bass and Avolio (1994)
1. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	✓	✓	✓	✓
2. การบริหารผู้ร่วมงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	✓	✓	✓	✓
3. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง	✓	✓	✓	✓
4. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการชี้แนะและเป็นที่ปรึกษา	✓	✓	✓	✓
5. การสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน	✓	✓	✓	✓
6. เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	✓	✓	✓	✓

แนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดับพฤติกรรมที่ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นในการยอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษา การปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน การสนทนาอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงใจต่อการปฏิบัติงาน การเน้นการพัฒนา และการเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 ตัวบ่งชี้ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประธาน บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา

ความหมายของประธานบริหารหลักสูตร

สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ต้องรับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ให้มีมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และกำหนดตัวบ่งชี้ ด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา เพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558) ปรัชญาของหลักสูตรระดับปริญญาตรี มุ่งให้การผลิตบัณฑิตมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ของชาติ ปรัชญาของการอุดมศึกษา ปรัชญาของสถาบัน อุดมศึกษา และมาตรฐานวิชาการ และวิชาชีพที่เป็นสากล ให้การผลิตบัณฑิตระดับ อุดมศึกษาอยู่บนฐานความเชื่อว่า กำลังคนที่มีคุณภาพต้องเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความเป็นพลเมืองดีที่สร้างสรรค์ ประโยชน์ต่อสังคม และมีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองบนฐานภูมิปัญญาไทย ภายใต้กรอบ ศีลธรรมจรรยาอันดีงาม เพื่อนำพาประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและทัดเทียมมาตรฐานสากล

การบริหารหลักสูตรให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตรงตามหลักสูตรและมีภาระหน้าที่ที่เป็นมาตรฐาน เดียวกันทุกหลักสูตร ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) ได้กำหนด หลักการการบริหารบุคคลกรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาหลักสูตรระดับปริญญาตรี ดังนี้

อาจารย์ประจำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรนั้น ที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามพันธกิจของการอุดมศึกษา และปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา

อาจารย์ประจำหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิต่างหรือสัมพันธ์กับ สาขาวิชาของหลักสูตรที่เปิดสอน ซึ่งมีหน้าที่สอนและค้นคว้าวิจัยในสาขาวิชาดังกล่าว

ทั้งนี้ สามารถเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรหลายหลักสูตรได้ในเวลาเดียวกัน แต่ต้องเป็นหลักสูตรที่อาจารย์ผู้นั้นมีคุณสมบัติตรงหรือสัมพันธ์กับสาขาวิชาของหลักสูตร

อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีภาระหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรต้องอยู่ประจำหลักสูตรนั้นตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษา โดยจะเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรเกินกว่า 2 หลักสูตร ในเวลาเดียวกันไม่ได้ ยกเว้น พหุวิทยาการหรือสหวิทยาการ ให้เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้อีกหนึ่งหลักสูตรและอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรสามารถซ้ำได้ไม่เกิน 2 คน

อาจารย์พิเศษ หมายถึง ผู้สอนที่ไม่ใช่อาจารย์ประจำ

เพื่อให้การบริหารงานหลักสูตรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสถาบันอุดมศึกษาจึงได้แต่งตั้งประธานบริหารหลักสูตรเพื่อควบคุมการบริหารหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ประธานบริหารหลักสูตรจึงหมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนสาขาพลศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร ตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ดำเนินการรับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร ให้มีมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และกำหนดตัวบ่งชี้ด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา

แนวคิดของการบริหารหลักสูตร

การดำเนินงานการบริหารหลักสูตรการดำเนินงานการบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษานั้นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวง-ศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 จัดทำขึ้นภายใต้กรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 และสอดคล้องเชื่อมโยงกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) การจัดการศึกษาในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

ที่รวดเร็วนี้ จึงจำเป็นต้องเตรียมทรัพยากรบุคคลให้รองรับต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ที่ต้องมีการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สามารถผลิตครูและบุคลากรทางพลศึกษาที่มีสมรรถนะ เพื่อตอบสนองพัฒนาการของประเทศ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะพลศึกษา, 2556) การผลิตครูและบุคลากรทางพลศึกษาให้มีความสามารถในการจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศนั้น ได้ยังคำนึงถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งกำหนด รายละเอียดไว้ 9 หมวด กับ 1 บทเฉพาะกาล รวม 78 มาตรา สาระสำคัญตามมาตรา 10 กำหนดว่าการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษา ขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และในหมวด 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา มาตราที่ 22 บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษา โดยยึดหลักการผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ครูและบุคลากรทางพลศึกษาควรมีสมรรถนะด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน การฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ในชีวิตประจำวัน พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ สามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมให้สามารถทำวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

หลักในการกำหนดรายละเอียดของการบริหารและจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับ บริบทของสถาบันอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558) ได้กำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 เพื่อเป็นเครื่องมือให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทาง ในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม

โดยกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จที่เป็นวงจรคุณภาพของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ประกอบด้วย แนวทางการออกแบบหลักสูตร รายวิชา กระบวนการจัดการเรียนการสอน และการรายงาน ผลการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร รวมถึงการเรียนการสอนอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. รายละเอียดของหลักสูตร (programme specification) หมายถึง คำอธิบายภาพรวม ของการจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้บัณฑิตบรรลุผลการเรียนรู้ของ หลักสูตรนั้น ๆ โดยจะถ่ายทอดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของบัณฑิตที่กำหนดไว้ใน กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานคุณวุฒิสาขา/สาขาวิชา ไปสู่การปฏิบัติในหลักสูตร ซึ่งแต่ละสถาบันอุดมศึกษาสามารถบรรจุเนื้อหาวิชาเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ได้อย่างอิสระเหมาะสม ตรงกับความต้องการหรือเอกลักษณ์ ของสถาบันฯ โดยคณาจารย์ผู้สอนจะต้องร่วมมือกันวางแผนและจัดทำรายละเอียดของ หลักสูตร

2. รายละเอียดของรายวิชา (course specification) หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการของแต่ละรายวิชาเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนสอดคล้องและเป็นไป ตามที่วางแผนไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร ซึ่งแต่ละรายวิชาจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และรายละเอียดของเนื้อหาความรู้ในรายวิชา แนวทาง การปลูกฝัง ทักษะต่าง ๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่นิสิตจะได้รับการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายของรายวิชา มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการเรียน วิธีการเรียน การสอน การวัดและประเมินผลในรายวิชา ตลอดจนหนังสือหรือสื่อทาง วิชาการอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังกำหนดยุทธศาสตร์ในการประเมิน รายวิชาและกระบวนการปรับปรุง

3. รายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม (field experience specification) หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการในรายวิชาหรือกิจกรรมที่นักศึกษา จะต้องออกฝึกงาน ออกฝึกภาคสนาม หรือสหกิจศึกษา ซึ่งจะต้องวางแผนให้สอดคล้อง และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในรายละเอียดของหลักสูตร โดยจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน ถึงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการดำเนินการของกิจกรรมนั้น ๆ ตลอดจนความรู้ ความเข้าใจที่นักศึกษาจะได้รับจากการออกฝึก มีการกำหนดกระบวนการหรือวิธีการ

ในการปลูกฝังทักษะต่าง ๆ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ ที่นักศึกษาจะได้รับการพัฒนา ให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายรวมทั้งเกณฑ์การวัดและประเมินผลนักศึกษา และการประเมินการดำเนินการตามรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม

4. รายงานผลการดำเนินการของรายวิชา (course report) หมายถึง รายงานผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ผู้สอนแต่ละรายวิชาเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนเกี่ยวกับภาพรวมของการจัดการเรียนการสอนในวิชานั้น ๆ ว่า ได้ดำเนินการสอนอย่างครอบคลุมและ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ในรายละเอียดของรายวิชาหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ต้องให้เหตุผลและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของ รายวิชาดังกล่าวในครั้งต่อไป รายงานนี้จะครอบคลุมถึงผลการเรียนของนักศึกษา จำนวนนิสิตตั้งแต่เริ่มเรียนจนสิ้นสุด ปัญหาในด้านการบริหารจัดการและสิ่งอำนวยความสะดวก การวิเคราะห์ผลการประเมินรายวิชาของนักศึกษา/หัวหน้าภาค/หรือผู้ประเมิน ภายนอก รวมทั้งการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บัณฑิต การวางแผนและให้ข้อเสนอแนะ ต่อผู้ประสานงานหลักสูตรเพื่อปรับปรุงและพัฒนาวิชา

5. รายงานผลการดำเนินการของประสบการณ์ภาคสนาม (field experience report) หมายถึง รายงานผลการฝึกงาน ออกฝึกภาคสนาม หรือสหกิจศึกษาว่า ได้บรรลุผล การเรียนตามแผนที่วางไว้ในรายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนามหรือไม่ และหาก ไม่เป็นไปตามแผนต้องให้เหตุผลและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการฝึกงาน ออกฝึก ภาคสนามหรือสหกิจศึกษาในครั้งต่อไป รายงานนี้จะครอบคลุมถึงการฝึกประสบการณ์ ภาคสนามตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุด ปัญหาด้านการบริหารจัดการและสิ่งอำนวยความสะดวก การวิเคราะห์ผลการประเมิน การฝึกของนักศึกษา/อาจารย์ผู้รับผิดชอบ/พนักงานพี่เลี้ยง

6. การรายงานผลการดำเนินการของหลักสูตร (programme report) หมายถึง การรายงานผลประจำปีโดยผู้ประสานงานหลักสูตรหรือผู้รับผิดชอบหลักสูตรเกี่ยวกับ ผลการบริหารจัดการหลักสูตร เช่น ข้อมูลทางสถิติของนักศึกษาที่เรียนในหลักสูตร สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถาบันที่มีผลกระทบต่อหลักสูตร สรุปภาพรวมของ รายงานผลของรายวิชาในหลักสูตร ประสิทธิภาพของการสอนในมาตรฐานผลการเรียนรู้ แต่ละด้าน การเทียบเคียงผลการดำเนินการกับมาตรฐานอื่น ๆ ที่มีสรุปผลการประเมิน- หลักสูตรจากความเห็นของผู้สำเร็จการศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนข้อเสนอในการวางแผน

และพัฒนา รวมทั้งแผนปฏิบัติการในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การรายงานผลดังกล่าวจะส่งไปยังหัวหน้าภาควิชา/คณะ และใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาด้วยตนเองเพื่อปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเป็นระยะ ๆ และเป็นข้อมูลในการรับรองหลักสูตรจากผู้ประเมินภายนอกได้ด้วย

หลักสูตรพลศึกษา

พลศึกษาเป็นการศึกษาด้านสุขภาพมีเป้าหมาย เพื่อการสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล ครอบครัวและชุมชนให้ยั่งยืน ส่งเสริมพัฒนาการเด็กและเยาวชนของชาติให้มีร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ เพราะฉะนั้น พลศึกษาจึงมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพเพื่อการมีวิถีชีวิตที่มีความสุข (วาสนา คุณาภิลิทธิ์, 2553) วิชาพลศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรทางการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งเป็นกระบวนการศึกษาที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้เจริญงอกงาม และมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม โดยอาศัยกิจกรรมพลศึกษาที่เลือกแล้ว เป็นสื่อการเรียนรู้และพัฒนาให้ผู้เรียนมีสมรรถภาพทางร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง กล่าวคือกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สอดคล้องกับ วรศักดิ์ เพียรชอบ (2548) กล่าวว่า วิชาพลศึกษาเป็นการศึกษาแขนงหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์พัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม ซึ่งจะแตกต่างจากวิชาอื่น ๆ ในเรื่องของวิธีการสื่อความที่นำกิจกรรมการออกกำลังกาย การเล่นกีฬาเป็นสื่อกลางการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน วิชาพลศึกษาจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของมนุษย์อย่างมาก เพราะพลศึกษาเกี่ยวข้องกับชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ทุกเพศทุกวัย ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้วิชาพลศึกษายังมีส่วนทำให้นักเรียนมีบุคลิกภาพที่ดีมีน้ำใจนักกีฬา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประชากรในประเทศ ทางกรมแพทย์เชื่อว่า การที่นักเรียน ได้เรียนวิชาพลศึกษานั้นทำให้สมองปลอดโปร่ง ได้เปลี่ยนบรรยากาศจากการที่เรียนเคร่งเครียดจากเรียนวิชาสามัญ ยิ่งกว่านั้น ร่างกายคนเราต้องการความเคลื่อนไหว หากได้ดำเนินอย่างถูกวิธีถูกหลักวิชาการ จะทำให้นักเรียนเกิดความแข็งแรงสมบูรณ์ จิตใจแจ่มใสแจ่มใสมั่นใจ มีสภาวะทางอารมณ์ที่มั่นคง ส่งผลดีทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการทำงานและการเรียนรู้ของสมองในหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้ เพราะร่างกายกับจิตใจของคน

ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ความเชื่อนี้มีมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณว่า “Men Sane in Copore Sanoor, A Sound Mind in a Sound Body” หรือจิตใจที่แจ่มใสย่อมอยู่ในร่างกายที่สมบูรณ์

การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ศาสตร์ทางด้านพลศึกษา โดยมากจะถูกจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการผลิตบัณฑิตออกไปสู่วิชาชีพครูหรือนุเคราะห์ทางการศึกษาก่อนประจำการ รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ สำหรับการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยหรือการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ การจัดการศึกษาในสาขา-ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ประกอบด้วยวิชาครูและวิชาเอกที่จะสอน ทั้งในด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ สาขาครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จึงมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ เชื่อมโยงและบูรณาการกับสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ซึ่งศาสตร์ทางพลศึกษาก็จัดอยู่ในกลุ่มวิชาเหล่านี้เช่นเดียวกัน เพื่อทำหน้าที่สร้างเสริมและพัฒนาบุคคลทุกช่วงวัยตั้งแต่วัยเรียนจนไปถึงวัยทำงานให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศชาติให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2554)

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้

ความหมายของตัวบ่งชี้

Johnstone (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสถานะของสิ่งที่มีมูลค่าในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นจะต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้างหรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต เช่น ตัวบ่งชี้เปรียบเทียบความสามารถของนักเรียนในปีต่าง ๆ เป็นต้น ตัวบ่งชี้จะเป็นสิ่งบอกชื่ออย่างกว้าง ๆ ถึงสถานะหรือสภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบ ตัวอย่างของตัวบ่งชี้ที่บ่งชี้ระดับการศึกษาของชาติ เช่น ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมในทรัพยากรมนุษย์ต่อการศึกษานานาชาติ

Burstein, Oakes, and Guiton (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นค่าสถิติที่ให้การสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพหรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม (single or composite statistics) ก็ได้โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้การสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย

Pencheon (อ้างถึงใน ผกาพรรณ นันทวิชิต, 2549) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ คือ เครื่องมือที่มีความกระชับและมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรยายเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

นงลักษณ์ วิรัชชัย, ศจีมาศ ณ วิเชียร และพิสมัย อรทัย (2551) สรุปความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้แสดง/ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวม แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

อวยพร เรื่องตระกูล, ภริณี วัชรสินธุ์ และอรอุมา เจริญสุข (2552) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศหรือค่าสถิติที่บ่งบอกสภาพหรือสะท้อนการเปลี่ยนแปลง โดยมีความชัดเจนเพียงพอที่ใช้ในการเปรียบเทียบเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้

พิชิต ฤทธิจรูญ (2555) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ วัดได้และช่วยให้ได้สารสนเทศที่บ่งชี้สถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

ความหมายดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้หมายถึง หน่วยวัดความสำเร็จ หรือค่าที่สังเกตได้หรือสิ่งที่บ่งบอกสภาพหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพของสภาพการณ์นั้น ๆ หรือตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบ ที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นการนำข้อมูล ตัวแปร หรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการณ์ นั้น ๆ ค่าของตัวบ่งชี้แสดง/ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวม แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษา และสามารถเปรียบเทียบสภาพความเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

ลักษณะของตัวบ่งชี้

Johnstone (1981) ยังสรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ต้องกำหนดเป็นปริมาณหรือคิดเป็นตัวเลขได้ มิใช่บรรยายเป็นข้อความเพียงอย่างเดียว และในการตีความค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวจะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มิฉะนั้นจะไม่สามารถบอกได้ว่าค่าตัวเลขที่ได้นั้นสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานหรือไม่เพียงใด

2. ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราวไม่ถาวร มีการผันแปรตามเวลาและสถานที่ คือ ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกความหมายโดยมีเงื่อนไขของเวลาและสถานที่กำกับ เช่น ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และเฉพาะพื้นที่หรือบริเวณส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ต้องการตรวจสอบ เช่น ตัวบ่งชี้ในช่วงเวลา 3 เดือน หรือช่วง 5 ปีของจังหวัด เขตภูมิภาคหรือประเทศใด ๆ ก็ได้

3. ตัวบ่งชี้ เป็นสิ่งที่บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในลักษณะกว้าง ๆ หรือให้ภาพในเชิงสรุปโดยทั่วไป มากกว่าจะเป็นภาพที่เฉพาะเจาะจงในรายละเอียดส่วนย่อย

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ยังสรุปลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ คือ

1. ตัวบ่งชี้ต้องระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย (more or less exactness) แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำแน่นอนอย่างละเอียดถี่ถ้วน (precise) ตามความหมายนี้ ตัวบ่งชี้มีความหมายเทียบเคียงได้กับกระดาศลิทมัส ซึ่งเป็นอินดิเคเตอร์บ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างในวิชาเคมี กระดาศลิทมัสสีแดงจะเปลี่ยนสีน้ำเงินในสารละลายที่มีฤทธิ์เป็นด่าง และกระดาศลิทมัสสีน้ำเงินจะเปลี่ยนเป็นสีแดงในสารละลายที่มีฤทธิ์เป็นกรด ดังนั้น

นักเคมีจึงสามารถตรวจสอบสถานะความเป็นกรด/ด่างได้โดยใช้กระดาษลิตมัส โดยไม่จำเป็นต้องใช้กระบวนการทดสอบความเป็นกรด/ด่างทางเคมีด้วยวิธีการที่ซับซ้อน ซึ่งให้ผลการวัดอย่างละเอียดถูกต้องแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้แตกต่างจากตัวแปร ถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้จะให้สารสนเทศแสดงคุณลักษณะเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาเหมือนตัวแปร แต่ตัวบ่งชี้ก็ไม่เหมือนตัวแปร เพราะตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะเพียงด้าน (facet) เดียว ไม่สามารถสรุปสภาพโดยรวมทุกด้านได้ แต่ตัวบ่งชี้เป็นการรวมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกัน นำเสนอเป็นภาพรวมกว้าง ๆ ของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา โดยความหมายนี้ ตัวบ่งชี้จึงเป็นตัวแปรประกอบ (composite variable) หรือองค์ประกอบ (factor) ก็ได้ และไม่จำเป็นต้องมีตัวเดียว ตัวบ่งชี้อาจมี 20-30 ตัว หรือหลายร้อยตัวก็ได้ในการวัดระบบการศึกษาทั้งระบบ

3. ค่าของตัวบ่งชี้ (indicator value) แสดงถึงปริมาณ (quantity) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลขหรือปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าสิ่งที่จะศึกษาจะเป็นสภาพเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ และการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้ต้องแปลความหมาย เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วในตอนสร้างตัวบ่งชี้ ดังนั้นการสร้างตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์เกี่ยวกับตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน ความหมายของตัวบ่งชี้ในประเด็นนี้แยกความแตกต่างระหว่างตัวแปรและตัวบ่งชี้ออกจากกันได้ชัดเจนขึ้น การวัดตัวแปรไม่ต้องมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย แต่ตัวบ่งชี้ต้องมีการกำหนดเกณฑ์

4. ค่าของตัวบ่งชี้แสดงสภาพเฉพาะจุดหรือช่วงเวลา (time point or period) ตัวบ่งชี้แสดงค่าของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาที่กำหนด ตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศเฉพาะปีใดปีหนึ่งหรือเดือนใดเดือนหนึ่ง และตัวบ่งชี้บางตัวอาจให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหรือการดำเนินงาน ในช่วงเวลา 5 เดือน หรือ 3 ปี ก็ได้ นอกจากนี้ตัวบ่งชี้อาจให้สารสนเทศประกอบด้วยค่าหลายค่าเป็นอนุกรมเวลา (time series) ก็ได้ เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากจุดเวลาหรือช่วงเวลาต่างกันมาเปรียบเทียบกัน จะแสดงถึงสภาพความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีโดยการวิจัย การวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีใหม่มีการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปร

4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย ขั้นตอนที่สอง คือ การนิยามสังกัดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัยหรือการให้นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้าง ๆ การให้นิยามแบบกว้าง ๆ นี้ เหมือนกับการให้นิยามของตัวบ่งชี้ ซึ่งแตกต่างจากการให้นิยามของตัวแปร ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปรากฏการณ์ ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยต้องกำหนดนิยามชัดเจนว่าปรากฏการณ์นั้นวัดได้จากตัวแปรอะไร และขั้นตอนสุดท้าย คือ การวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลและการสร้างตัวแปรปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย ในการดำเนินงานทั้งสี่ขั้นตอนนี้ การกำหนดนิยามเชิงทฤษฎี และการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ควรจะต้องสอดคล้องและตรงกัน Johnstone จึงได้เสนอแนะให้นักวิจัยเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยสรุปได้ว่าลักษณะของตัวบ่งชี้ ต้องกำหนดเป็นปริมาณ หรือคิดเป็นตัวเลข จะให้ความหมายเชิงปริมาณ มีลักษณะเป็นตัวแปรรวมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับเวลา สถานที่ บ่งบอกถึงสถานะที่มุ่งวัดในลักษณะกว้าง ๆ แสดงถึงปริมาณ มีลักษณะที่มีความเป็นกลางและการแปลความหมายต้องมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นในตอนพัฒนาตัวบ่งชี้ นั่น คือ ต้องมีจุดอ้างอิงที่สามารถทำให้ตัดสินคุณค่าได้ และเป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี ซึ่งมีความสำคัญกับศาสตร์ทุกสาขา

ประเภทของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ได้แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (input indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (process indicators) และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (output indicators)
2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (subjective indicators) และตัวบ่งชี้แบบปรนัย (objective indicator)
3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้าง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทน

ตัวแปรอื่น ๆ ตัวบ่งชี้แยก (disaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีสถานะคล้ายกับตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด ตัวบ่งชี้ประกอบ (composite indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกัน โดยให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามที่เป็นจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงและความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมิน และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ การจัดวิธีนี้แยกประเภทที่สำคัญได้ 3 วิธี วิธีแรก คือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามระดับการวัดของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (nominal indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (ordinal indicators) ตัวบ่งชี้ช่วง (interval indicators) และตัวบ่งชี้อัตราส่วน (ratio indicators) วิธีที่สอง คือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (stock indicators) และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (flows indicators) วิธีที่สาม คือ การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง (distributive indicators) เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย (coefficient of variation) และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง (non-distributive indicators) เช่น ค่าเฉลี่ยมัธยฐานของตัวแปร

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (absolute indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้นอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง คือ ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (relative or ratio indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบกับค่าอื่น ๆ เช่น จำนวนนักเรียนต่อครู 1 คน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (norm-referenced indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (criterion-referenced indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัวบ่งชี้อิงตน (self-

referenced indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ แบ่งตามการใช้ตัวบ่งชี้ในการวิจัยได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (expressive indicators) และตัวบ่งชี้ทำนาย (predictive indicators) และแบ่งตามการใช้ตัวบ่งชี้ในการกำกับโครงได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติ (performance indicator) และตัวบ่งชี้ตามข้อกำหนด (compliance indicator) การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา โดยอาศัยแนวการใช้ตัวแปรต่าง ๆ มากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ซึ่งแบ่งตัวบ่งชี้ออกเป็น 3 ประเภท

7.1 ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (representative indicators) เป็นการใช้วิธีการเลือกตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทน เพื่อช่วยชี้สภาพใดสภาพหนึ่ง หรือบ่งชี้ลักษณะใดลักษณะหนึ่งในระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะใช้ในงานวิจัย งานบริหารจัดการ และวางแผน การที่เลือกเฉพาะตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อแสดงความพยายามของการจัดการศึกษานี้ เป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลเลือกและกำหนดเอง โดยมิได้มีเหตุผลอ้างอิงชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้ ไม่เลือกตัวแปรอื่น การขาดเหตุผลอ้างอิงเช่นนี้ เป็นผลทำให้ไม่สามารถสรุปผลทั่วไปได้ หรือไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระหว่างประเทศได้

7.2 ตัวบ่งชี้เดี่ยว (dissaggregative indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่นำตัวแปรมาแยกย่อยให้เป็นส่วนละเอียดลึกลงไปเฉพาะเมื่อใช้ตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งอธิบายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้น จึงไม่เหมาะที่จะนำมาใช้อธิบายลักษณะของระบบการศึกษาโดยรวม ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา และโดยหลักการตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เพื่อมิให้มีข้อมูลซ้ำกันในชุดของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้หรือแท้ที่จริงเป็นเพียงตัวแปร ซึ่งถูกนำมาจำแนกออกมาใด ๆ หรือเดี่ยว ๆ นี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของแต่ละเรื่องหรือแต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละส่วนของระบบการศึกษา ซึ่งถ้าจะดำเนินการให้ครบถ้วนทั้งระบบก็จะมีตัวแปรจำนวนมาก

7.3 ตัวบ่งชีรรวมหรือตัวบ่งชี้ผสม (composite indicators) ลักษณะของตัวบ่งชี้ประเภทนี้เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรเดี่ยว ๆ จำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน

ด้วยวิธีการทางคณิตศาสตร์ และมีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้จะเป็นค่าบ่งชี้รวมเพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของระบบการศึกษา และสามารถอธิบายสภาพการณ์ของระบบการศึกษาได้ดีกว่าตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทนและตัวบ่งชี้เดี่ยว

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยสรุปว่า ตัวบ่งชี้มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการแบ่ง โดยอาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวบ่งชี้ แบ่งตามนิยาม แบ่งตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ แบ่งตามเนื้อหาสาระ แบ่งตามวิธีการแปลผล แบ่งตามลักษณะสเกลการวัด แบ่งตามช่วงเวลา แบ่งตามระดับการวัด หรือแบ่งโดยอาศัยการตีค่าของตัวบ่งชี้ เป็นต้น

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

วรรณิ แกมเกตุ (2540) กล่าวสรุปถึง ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ดังนี้

1. ใช้ในการกำหนดเป้าหมายของนโยบายทางการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพของการผลิตที่เกิดจากนโยบายนั้น ตลอดจนสามารถกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้

2. ใช้ประโยชน์ในการติดตามสถานะทางการศึกษา ในการค้นหาความผิดพลาดของการจัดการศึกษา ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อปัญหาอยู่ตลอดเวลา

3. ใช้เป็นตัวแทนของตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัวเช่น การใช้ตัวบ่งชี้รวม (composite indicator) เพื่อช่วยให้เห็นภาพที่กว้างขึ้น และลดความซับซ้อนของข้อมูลให้น้อยลง

4. การใช้ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กร (สังกัด) และระหว่างภูมิภาค ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงแหล่งของปัญหาที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายของนโยบายทางการศึกษา การติดตามสถานะทางการศึกษา เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานได้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) กล่าวสรุปถึง ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้มีประโยชน์โดยตรงในด้านการบริหาร เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ใช้ในการวางแผน การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน

ใช้ในการประกันคุณภาพที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ทั้งยังสามารถใช้ในการจัดลำดับและประเภทของการจัดการศึกษาได้

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยสรุปว่า ตัวบ่งชี้มีประโยชน์โดยตรงในด้านการบริหาร เพื่อช่วยให้เห็นภาพที่กว้างขึ้น และลดความซับซ้อนของข้อมูลให้น้อยลง ใช้ในการกำหนดเป้าหมายของของนโยบายทางการศึกษา และวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ใช้ในการวางแผน การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน และใช้ในการประกันคุณภาพ

การพัฒนาตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ ซึ่งสรุปได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ (statement of purpose) นักประเมินหรือผู้พัฒนาตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และใช้อย่างไรการกำหนดวัตถุประสงค์ของตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้ที่เฉพาะเจาะจง มีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยที่ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกัน มีลักษณะแตกต่างกัน ควรเป็นตัวบ่งชี้ประเภทใดเกณฑ์ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้แนะวิธีการที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้ หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ๆ รวมกัน เพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ ดังนั้นในขั้นตอนนี้นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว นักวิจัยต้องกำหนดด้วยว่า ตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไรในการนิยามตัวบ่งชี้ ซึ่ง Johnstone (อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551) ได้กล่าวถึง การนิยามตัวบ่งชี้ไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การนิยามตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (the pragmatic definition of an indicators) เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลหรือมีการสร้างตัวประกอบจากตัวแปรย่อย ๆ หลายตัวไปแล้ว นักประเมินหรือนักพัฒนาเพียงแต่ใช้วิจารณญาณคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีนี้หากอาศัยการตัดสินใจแลประสบการณ์ของนักประเมินหรือนักพัฒนาเพียงไม่กี่คนก็อาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้

2. การนิยามตัวบ่งชี้โดยนิยามเชิงทฤษฎี (the theoretical definition of an indicators) เป็นการนิยามที่นักประเมินใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจโดยตลอด และใช้วิจารณญาณของนักประเมินน้อยมาก ในการนิยามตัวบ่งชี้

3. การนิยามตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (the empirical definition of an indicators) เป็นการนิยามที่นักประเมินกำหนดว่า ตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎี เอกสารวิชาการหรืองานวิจัยพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำรวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้นั้น มิได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับกันอยู่จนถึงทุกวันนี้

เมื่อนิยามตัวแปรแล้วจะทำการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ซึ่งการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรสามารถทำได้ 4 วิธี คือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551; วรรณิ แกมเกตุ, 2540)

3.1 การกำหนดน้ำหนักโดยใช้ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ (expert judgment) ซึ่งอาจเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาในให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแต่ละตัว จากนั้นจึงนำผลมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยหรือการใช้ร้อยละของผู้เห็นด้วยกับน้ำหนักในระดับต่าง ๆ หรืออาจดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้น

3.2 การกำหนดน้ำหนักโดยการวัดความสำคัญของตัวแปร (measure effort required) โดยอาจพิจารณาจากช่วงเวลาหรือค่าใช้จ่ายในการทำกิจกรรมนั้น ๆ หากกิจกรรมใดใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูงก็ควรให้น้ำหนักความสำคัญมากกว่าตัวอื่น

3.3 การกำหนดน้ำหนักโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน (to use agreed to standards) ที่ได้มีผู้ทำการศึกษาและได้มีการกำหนดไว้แล้วอย่างชัดเจน

3.4 การกำหนดน้ำหนักโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical data) โดยใช้วิธีการทางสถิติ เช่น ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (data collection) คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ซึ่งจะต้องสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ และปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อย ซึ่งจะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (construction) ขั้นตอนนี้ นักประเมิณสร้างสเกลตัวบ่งชี้โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ โดยการนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้ตัวบ่งชี้ ใช้วิธีการรวมตัวแปรที่มีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญตามที่ได้นิยามไว้แล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ (quality check) โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายใน (internal validity) ว่าตัวแปรที่นำมาสร้างตัวบ่งชี้ครอบคลุมองค์ประกอบของสิ่งที่ต้องการศึกษาทั้งหมดสามารถตรวจวัดได้ในสภาพจริง และเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการศึกษา ส่วนใหญ่จะใช้การอธิบายเชิงเหตุผล เชิงทฤษฎี และการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะ และการตรวจสอบความเชื่อมั่นในการวัด (reliability) หรือความคงเส้นคงวาในการวัด โดยการพัฒนาตัวบ่งชี้ให้เกิดความเที่ยงจะต้องกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการขอตัวบ่งชี้ให้ถูกต้องชัดเจน ตรงกับความเป็นจริง มีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ มีเครื่องมือที่ดีในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต้องตามหลักการ

ขั้นตอนที่ 6 การจัดการเข้าบริบทและการนำเสนอรายงาน (contextualization and presentation) นักประเมิณต้องวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้

ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ แล้วรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภครู้ ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัย นักประเมิน และนักพัฒนาทั่วไป ได้ทราบและใช้ประโยชน์จาก ตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชีวิน อ่อนละอ (2553) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง และพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและอาจารย์ผู้สอน จำนวน 335 คน ใช้วิธีการสุ่ม-ตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบการเชิงยืนยันอันดับที่ 2 เพื่อทดสอบ ความสอดคล้องของรูปแบบโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการ-เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน 66 ตัวบ่งชี้ ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ 15 ตัวบ่งชี้ ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล 13 ตัวบ่งชี้ ด้านการกระตุ้น ปัญญา 19 ตัวบ่งชี้ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 19 ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชีรรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทยประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 4 องค์ประกอบ

เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการกระตุ้นปัญญา (0.84) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (0.83) ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (0.80) และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (0.79)

ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 40.24$, $df = 19$, $p = 0.11$, $GFI = .98$, $AGFI = .96$, $RMSEA = .001$) ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

สัมมา วรรณิชย์ (2554) ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยการศึกษา” การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (3) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้แบบสอบถาม ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.99 เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนที่ได้รับข้อมูลสมบูรณ์ จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 81.76 วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน (2) ประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ (3) องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20

สุปัญญา สุนทรนนท์ (2558) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ (2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากการวิจัย พบว่า (1) ตัวแปรย่อยเกือบทุกตัวในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (รวม 13 ตัวแปรย่อย) ยกเว้นแต่ กิจกรรมการศึกษา (education) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individual consideration) ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด และ (2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยหลักทั้ง 3 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 14 ตัวแปรย่อย สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ร้อยละ 72.9 ($r^2 = 0.729$) จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยหลักทั้ง 3 ปัจจัยที่ศึกษา มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับสูง

Bass, Waldman, Avolio, and Bebb (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำ ตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีมีการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ส่วนการจัดการ โดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

Niekerk (2005) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในสถาบันระดับอุดมศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในสถาบันระดับอุดมศึกษาของอธิการบดี โดยกระบวนการทัศน์ของระบบและกลไกเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและแนวความคิด ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่มีปัญหาการเปลี่ยนแปลง จากการทบทวนวรรณกรรมก็เห็นได้ว่าที่ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงลักษณะการเป็นผู้นำแบบเหมาะสมที่สุด สำหรับสถาบันอุดมศึกษา การมีส่วนร่วมในกลยุทธ์จะได้รับการตอบสนอง ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการตัดสินใจที่เป็นไปได้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

Oke, Munshi, and Walumbwa (2009) ได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาคธุรกิจ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้าง

นวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

Moman (2012) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับอธิการบดีในการอุดมศึกษาปัจจุบัน การศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะของอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาที่ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การศึกษากำหนดข้อมูลปัจจุบันลงในลักษณะที่เผยแพร่และรับรู้ของผู้นำด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา เน้นถึงความสำคัญและความเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับคุณภาพของแต่ละบุคคล จะมีเป็นความเฉียบขาดในการให้ตัดสินใจ มีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกระตุ้นให้ทุกคนแสดงศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มที่ และการสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้างอย่างต่อเนื่อง

Lamm, Sapp, and Lamm (2016) ได้ศึกษาการวางแผนความเป็นผู้นำ: การสำรวจเส้นทางการมีส่วนร่วมของคณบดีในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างสำหรับการเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในเชิงบวก ซึ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การเปลี่ยนแปลงสำหรับคณาจารย์ที่กลายเป็นผู้นำภายในระบบ Land Grant University การเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแลและความรับผิดชอบของสถาบันและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและนโยบายของรัฐ ผลประโยชน์ทางการเมืองสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ เพื่อตรวจสอบว่าการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีไว้สำหรับมหาวิทยาลัยสาขาเกษตรศาสตร์สิ่งแวดล้อมและวิทยาศาสตร์

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ระดับความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงโดยรวมเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 7% ซึ่งจากผลการวิจัยก่อนหน้านี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในมิติความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 1% - 2% ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์สำหรับพิจารณาจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง นักการศึกษาด้านการเกษตรและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ สามารถใช้ผลของการศึกษานี้เพื่อพัฒนาการจัดโครงการในครั้งต่อไป ข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มตัวอย่างของผู้นำรุ่นใหม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งการส่งเสริมและการขยายตัวของโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

Eratli, Özge, and Pervin (2018) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบแผนเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของของครูพลศึกษาและการกีฬา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูพลศึกษา จำนวน 70 คน ซึ่งสุ่มเลือกมาทำงานในโรงเรียนของตุรกีระหว่างปีการศึกษา 2560-2561 ใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ค่า Kurtosis และ Skewness นั้น แสดงให้เห็นว่าตัวแปรของการศึกษาได้รับการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ และใช้ t test เพื่อการเปรียบเทียบแบบคู่ จากผลการศึกษาพบว่า ครูพลศึกษามีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง ครูพลศึกษามีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบแผนเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ และไม่พบว่าของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปรของเพศ ระดับอายุ และองค์กร

Sawasn and Ibrahim (2018) ได้ศึกษาการประเมินผลของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการแบ่งปันความรู้ โดยใช้แบบจำลองสมการ โครงสร้าง: กรณีศึกษาระดับอุดมศึกษาของอิรัก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่า มีอิทธิพลโดยทั่วไปในเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการศึกษาเชิงประจักษ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการแบ่งปันความรู้ในการศึกษาในระดับอุดมศึกษาภายในประเทศกำลังพัฒนาเช่นอิรัก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่ง ได้แก่ ด้านการใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการแบ่งปันความรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างเป็นที่อาจารย์ผู้สอนแห่งจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในอิรัก จำนวน 250 คน การสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างกับ AMOS 22 ยืนยันถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในองค์ประกอบทั้งสี่ของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นทางปัญญามีผลอย่างมากต่อการแบ่งปันความรู้ แนวทางดังกล่าวได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อให้ นักวิชาการ รวมถึงผู้นำได้นำไปใช้ในการเสริมสร้างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศอิรัก รวมถึงการประยุกต์ใช้กับการวิจัยในอนาคต

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้นำแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) นำมาสร้างเป็นตัวแปรหลักในการวิจัย ได้แก่ การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยการสรุปจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ผู้วิจัยพบว่า ประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอนสาขาพลศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร ตลอดระยะเวลาที่จัดการศึกษา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ดำเนินการรับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร ให้มีมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของคณะกรรมการอุดมศึกษา เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ โดยการเป็นผู้นำการบริหารหลักสูตรในระดับอุดมศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องนำแนวคิดและทฤษฎีของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมาใช้

เป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย และเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นตัวบ่งชี้รวม โดยมีตัวบ่งชี้เดี่ยว ๆ จำนวนหนึ่งเข้าด้วยกัน และมีการถ่วงน้ำหนักของตัวบ่งชี้แต่ละตัว ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้นี้จะเป็ค่าบ่งชี้รวมเพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ได้ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัย และตรวจสอบที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงเป็นตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตั้งเคราะห์ตัวบ่งชี้กำหนดกรอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์เอกสาร (documentary research)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ในระดับปริญญาตรี โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการสร้างตัวบ่งชี้ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ประกอบด้วยประธานบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน และคณะกรรมการบริหารหลักสูตร-

พลศึกษา จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) โดยมีเกณฑ์การคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีการประสบการณ์บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ไม่น้อยกว่า 3 ปี
2. เป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทในสาขาวิชาพลศึกษาหรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 5

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในสัมภาษณ์เชิงลึก

สถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี	ประธานบริหาร- หลักสูตร (คน)	อาจารย์ประจำ- หลักสูตร (คน)	รวม (คน)
1. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	1	1	2
2. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง	1	1	2
3. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ	1	-	1
4. คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	-	1	1
5. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา	1	1	2
6. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอุดรธานี	1	1	2
7. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	1	1	2
8. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	1	1	2
รวม	7	7	14

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับอุดหนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐ มีสภาพเป็น

ส่วนราชการ บริหารจัดการสถาบันโดยอ้างอิงกฎระเบียบของทางราชการ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (autonomous university) แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง การบริหารจัดการทั้งเรื่องการจัดการทางการเงิน การงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล มีกฎระเบียบที่กำหนดโดยสถาบัน เพื่อใช้บริหารจัดการภายใน สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่อยู่ในกระทรวง-การท่องเที่ยวและกีฬา มีสภาพเป็นส่วนราชการ บริหารจัดการสถาบันโดยอ้างอิงกฎระเบียบของทางราชการ บุคคลกรมีสถานะเป็นข้าราชการ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ โดยส่วนใหญ่ที่ส่วนภูมิภาคของประเทศ ปีการศึกษา 2561 รวมทั้งสิ้น 871 คน ประกอบด้วย (ไทยบริบูรณ, 2560; ธาราอิสระ, 2558; สถาบันการพลศึกษา, 2548)

1. มหาวิทยาลัยของรัฐมีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาทั้งหมด 1 สถาบัน ประกอบด้วย อาจารย์ประจำหลักสูตร 5 คน และอาจารย์ผู้สอน 13 คน รวม 18 คน
2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาทั้งหมด 8 สถาบัน ประกอบด้วย อาจารย์ประจำหลักสูตร 40 คน และอาจารย์ผู้สอน 81 คน รวม 121 คน
3. สถาบันการพลศึกษามีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาทั้งหมด 17 วิทยาเขต ประกอบด้วย อาจารย์ประจำหลักสูตร 85 คน และอาจารย์ผู้สอน 263 คน รวม 348 คน
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาทั้งหมด 28 สถาบัน ประกอบด้วย อาจารย์ประจำหลักสูตร 140 คน และอาจารย์ผู้สอน 244 คน รวม 384 คน

ตาราง 6

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี	อาจารย์ประจำ- หลักสูตร (คน)	อาจารย์- ผู้สอน (คน)	รวม (คน)
กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ			
1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง	5	13	18
กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ			
1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา	5	12	17
2. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ	5	11	16
3. คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	5	10	15
4. วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา	5	7	12
5. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	5	11	16
6. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	5	8	13
7. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	5	14	19
8. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5	8	13
กลุ่มสถาบันการพลศึกษา			
1. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชลบุรี	5	16	21
2. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกรุงเทพฯ	5	15	20
3. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุพรรณบุรี	5	16	21
4. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอ่างทอง	5	15	20
5. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่	5	15	20
6. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตลำปาง	5	14	19
7. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเพชรบูรณ์	5	18	23
8. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย	5	20	25
9. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตมหาสารคาม	5	16	21
10. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตศรีสะเกษ	5	16	21
11. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอุดรธานี	5	14	19
12. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกระบี่	5	14	19

ตาราง 6 (ต่อ)

สถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี	อาจารย์ประจำ- หลักสูตร (คน)	อาจารย์- ผู้สอน (คน)	รวม (คน)
13. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตตรัง	5	15	20
14. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา	5	14	19
15. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชัยภูมิ	5	16	21
16. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสมุทรสาคร	5	15	20
17. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร	5	14	19
กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ			
1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	5	7	12
2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	5	11	16
3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	5	11	16
4. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	5	10	15
5. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	5	10	15
6. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	5	6	11
7. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	5	10	15
8. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์	5	4	9
9. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	5	5	10
10. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	5	10	15
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	5	4	9
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	5	6	11
13. วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	5	12	17
14. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	5	11	16
15. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	5	13	18
16. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	5	10	15
17. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	5	10	15
18. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	5	8	13
19. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	5	11	16
20. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	5	11	16

ตาราง 6 (ต่อ)

สถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี	อาจารย์ประจำ- หลักสูตร (คน)	อาจารย์- ผู้สอน (คน)	รวม (คน)
21. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	5	5	10
22. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	5	6	11
23. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	5	6	11
24. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	5	12	17
25. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	5	8	13
26. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	5	10	15
27. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	5	10	15
28. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	5	7	12
รวม	270	601	871

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร และคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2561 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยใช้กฎแห่งความชัดเจน (rule of thumb) ที่ Hair et al. (2006) และ Schumacker and Lomax (2010) ได้แนะนำไว้ว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบควรมีอัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรไม่ควรน้อยกว่า 10 : 1 การวิจัยครั้งนี้มี 30 ตัวแปร กำหนดอัตราส่วนเป็น 14 : 1 ได้ขนาดกลุ่ม จำนวน 420 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (two-stage sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างในตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ได้แก่ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำการสุ่ม จำนวน 28 สถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบันการศึกษา และมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากทั้งหมด 54 สถาบัน โดยใช้วิธีการกำหนดสัดส่วน ร้อยละ 50 ดังนี้

- 1.1 มหาวิทยาลัยของรัฐมีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาทั้งหมด
1 สถาบัน ทำการสุ่มตามสัดส่วน ได้จำนวน 1 สถาบัน
- 1.2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา
ทั้งหมด 8 สถาบัน ทำการสุ่มตามสัดส่วน ได้จำนวน 4 สถาบัน
- 1.3 สถาบันการพลศึกษามีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาทั้งหมด
17 วิทยาเขต ทำการสุ่มตามสัดส่วน ได้จำนวน 9 สถาบัน
- 1.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการเปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาทั้งหมด
28 สถาบัน ทำการสุ่มตามสัดส่วน ได้จำนวน 14 สถาบัน
2. ทำการสุ่มอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบัน-
การศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี จากสถาบันการศึกษา
ของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยของรัฐ 1 สถาบัน
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 สถาบัน สถาบันการพลศึกษา 9 สถาบัน และมหาวิทยาลัย-
ราชภัฏ 14 สถาบัน จำนวน 420 คน ได้มาจากการสุ่มแบบโควต้า (quota sampling)
โดยกำหนดเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร 5 คน อาจารย์ผู้สอน 10 คน เนื่องจาก
โดยส่วนใหญ่แล้ว สาขาวิชาพลศึกษาจะมีอาจารย์ผู้สอน ประมาณ 10 คน ต่อหลักสูตร
ซึ่งจบการศึกษาในสาขาวิชาพลศึกษาและสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 7

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี	อาจารย์ประจำ- หลักสูตร (คน)	อาจารย์- ผู้สอน (คน)	รวม (คน)
1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง	5	10	15
2. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา	5	10	15
3. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ	5	10	15
4. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	5	10	15
5. คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	5	10	15

ตาราง 7 (ต่อ)

สถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี	อาจารย์ประจำ- หลักสูตร (คน)	อาจารย์- ผู้สอน (คน)	รวม (คน)
6. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอ่างทอง	5	10	15
7. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา	5	10	15
8. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสมุทรสาคร	5	10	15
9. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร	5	10	15
10. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตอุดรธานี	5	10	15
11. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่	5	10	15
12. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตลำปาง	5	10	15
13. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเพชรบูรณ์	5	10	15
14. สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย	5	10	15
15. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	5	10	15
16. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	5	10	15
17. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	5	10	15
18. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	5	10	15
19. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	5	10	15
20. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	5	10	15
21. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	5	10	15
22. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	5	10	15
23. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	5	10	15
24. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	5	10	15
25. วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	5	10	15
26. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	5	10	15
27. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	5	10	15
28. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	5	10	15
รวม	140	280	420

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure in-depth interview) จำนวน 5 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี เน้นสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interviews) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลตัวอย่าง แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....สถานที่ให้สัมภาษณ์.....

1. ท่านคิดว่าประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาควรมีวิธีใดในการขับเคลื่อนการบริหารหลักสูตรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

.....

2. ท่านคิดว่าประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาควรมีคุณลักษณะเด่นหรือบุคลิกที่พิเศษอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรให้ความเชื่อถือและไว้วางใจท่าน

.....

2. แบบสอบถามตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยพัฒนามาจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและประเมินในด้านความถูกต้องและความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ และจากแนวความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994) โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี เป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า (rating scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด ด้วยมาก ปานกลางน้อย และน้อยที่สุด โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ (1) การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 27 ข้อ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 22 ข้อ (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 22 ข้อ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำนวน 19 ข้อ รวมทั้งหมด จำนวน 90 ข้อ

ตัวอย่างแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร-
หลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

ด้านการมีสิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	5	4	3	2	1
มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม					
1. แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการบริหารหลักสูตร					
.....					
เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม					
7. เป็นผู้มีภาพลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับผู้ร่วมงาน					
.....					
ความเชื่อมั่นในตนเอง					
12. เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง					
.....					

โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

ให้ 5 คะแนน เมื่อเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ให้ 4 คะแนน เมื่อเห็นด้วยในระดับมาก

ให้ 3 คะแนน เมื่อเห็นว่าเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ให้ 2 คะแนน เมื่อเห็นด้วยในระดับน้อย

ให้ 1 คะแนน เมื่อเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. การหาคุณภาพของเครื่องมือของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง 7 ข้อ
ไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-

Objective Congruency--IOC) มีต้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า .50 โดยผลการวิเคราะห์มีค่าระหว่าง 0.40-1.00 โดยมีข้อที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 5 ข้อ

2. การหาคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถามตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 90 ข้อ ไปเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านพิจารณาตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) จากนั้นนำผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruency--IOC) มีต้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า .50 โดยผลการวิเคราะห์มีค่าระหว่าง 0.60-1.00 จึงสรุปว่า มีความตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 90 ข้อ แล้วนำไปปรับแก้ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีการตัดคำขึ้นต้นว่า ประธานหลักสูตรทิ้งเพื่อให้ข้อความมีความกระชับ และการแก้ไขภาษาเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น และนำไปทดลองใช้กับอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนของสถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตกรุงเทพ, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ในหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน (สถาบันละ 10 คน) แล้วนำมาหาความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha coefficient) ของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาแนวคิด เอกสาร ตำรา งานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา และการพัฒนาตัวบ่งชี้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ตัวบ่งชี้กำหนดกรอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี และจัดทำแนวข้อคำถามเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure in-depth interview)

2. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง แล้วผู้วิจัยเป็นผู้เลือกสรรผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 14 คน ประกอบด้วยประธานบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน และคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

พลศึกษา จำนวน 7 คน โดยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเอง ดำเนินการโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง (face-to-face) โดยดำเนินการจดบันทึกและรวบรวมข้อมูลแยกแยะประเด็นตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความคงที่ของข้อมูล

3. นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์กับกรอบแนวคิดของการวิจัยและจัดทำแนวข้อคำถามเป็นแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

4. นำแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง และได้นำไปทดลองใช้กับอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร และอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น แล้วผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลกับอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 420 คน ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Confirmatory Factor Analysis: The second order) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร สังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ 1

สังเคราะห์ตัวบ่งชี้กำหนดกรอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยใช้เทคนิคการสังเคราะห์เอกสาร (documentary research)

การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ 2

การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic Induction) คือ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยให้แสดงความคิดเห็น ให้คำอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับความสำคัญและสถานการณ์ ตลอดจนความเชื่อ ความหมายต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งในแง่มุมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ดำเนินการจดบันทึก และรวบรวมข้อมูลแยกแยะประเด็นตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาความคงที่ของข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ 3

นำข้อมูลที่ได้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้กับกรอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนที่ 4

1. หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยใช้เกณฑ์การแปลผลคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ ประคอง กรรณสูต (2542) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง เป็นตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Confirmatory Factor Analysis:

The second order) ของตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยวิธี Maximum Likelihood--ML สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ค่าไค-สแควร์-

สัมพัทธ์ (Chi-square/df) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (adjusted Goodness of Fit Index) และค่า RMSEA (root Mean Square Error of Approximation) (สุวิมล ติรกันันท์, 2553; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Joreskog & Sorbom, 1993) โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ตาราง 8

ค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์
p-value	> 0.5 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.01-0.5 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df)	< 2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี 2.00-5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ .95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
AGFI (adjusted Goodness of Fit Index)	≥ .95 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
RMSEA (root Mean Square Error of Approximation)	< 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05-0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (construct reliability, ρ_c)	≥ .60

จากตาราง 8 แสดงค่าดัชนีที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร-
หลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แบบอุปนัยจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร
ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี
ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
อันดับที่สองของตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปล
ความหมายและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (mean)

SD แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

GFI แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)

AGFI แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness
of Fit Index)

RMSEA แทน ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
(Root Mean Square Error of Approximation)

df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)

p แทน ความน่าจะเป็น (probability)

**	แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
b	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
B	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ของน้ำหนักองค์ประกอบ
R^2	แทน ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (coefficient of determination)
t	แทน ค่าสถิติที (t distribution)
○	แทน องค์ประกอบหลัก
□	แทน ตัวบ่งชี้
↔	แทน สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
→	แทน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร

ตาราง 9

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี (TLS)

องค์ประกอบ	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	II	1.1 มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม 1.2 เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม 1.3 สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อ การบรรลุเป้าหมาย 1.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง 1.5 การจัดการกับอารมณ์และความเครียด ในสถานการณ์วิกฤต 1.6 มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อ และค่านิยม 1.7 มีศีลธรรมและมีจริยธรรม	II1 II2 II3 II4 II5 II6 II7

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
2. การสร้าง แรงบันดาลใจ	IM	1.8 มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม	II8
		1.9 แสดงให้เห็นถึงความสามารถสูง	II9
		2.1 มีการตั้งมาตรฐานการทำงาน และสร้าง ความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุมาตรฐานได้	IM1
		2.2 สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	IM2
		2.3 การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึง ความสำคัญของงาน	IM3
		2.4 การคิดในเชิงบวก	IM4
		2.5 มองการณ์ไกล	IM5
		2.6 การสื่อสารเพื่อจูงใจ	IM6
		2.7 การกระตุ้นการทำงานเป็นทีม	IM7
		2.8 การสร้างเจตคติ	IM8
3. การกระตุ้น ทางปัญญา	IS	3.1 การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	IS1
		3.2 การระดมความคิดเห็น	IS2
		3.3 แสดงให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา	IS3
		3.4 การทำงานเชิงรุก	IS4
		3.5 ส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	IS5
		3.6 สร้างการเปลี่ยนแปลง	IS6
		3.7 สร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค	IS7
4. การคำนึงถึง เอกลักษณ์- บุคคล	IC	4.1 ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	IC1
		4.2 การบริหารผู้ร่วมงานงานตามความแตกต่างของ แต่ละบุคคล	IC2
		4.3 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง	IC3
		4.4 การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการฟังและเป็นที่ปรึกษา	IC4

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สัญลักษณ์	ตัวบ่งชี้	สัญลักษณ์
		4.5 การสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน	IC ₅
		4.6 เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	IC ₆

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แบบอุปนัยจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ประธานบริหาร-หลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน และคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน โดยดำเนินการจดบันทึกและรวบรวมข้อมูล แยกแยะประเด็นตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความคงที่ของข้อมูล (ดูตาราง 10-13)

ตาราง 10

บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร-หลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
1. มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม	1) ความเฉลียวฉลาดในการวางแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	“การบริหารหลักสูตรในระดับอุดมศึกษามักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่เป็นผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษ โดยมีวิสัยทัศน์มีความเฉลียวฉลาด สามารถวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ทันต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนะครับ” และ
	2) ถ่ายทอดนโยบาย ความคิดสู่การจัดการประชุมหลักสูตร	“เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ต้องรับการเปลี่ยนแปลงแล้วจะต้องสามารถถ่ายทอดได้นะครับ
	3) ปลุกฝังค่านิยมที่ดีงามของคณะและมหาวิทยาลัย	“เวลาที่จะให้ประธานหลักสูตรถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองได้ก็คือ การประชุมหลักสูตรครับ สำนักงานการอุดมศึกษาที่กำหนดไว้ครับ การบริหารหลักสูตร
	4) ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้างความขัดแย้ง	

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		ต้องมีการประชุมคณะกรรมการบริหาร- หลักสูตรครับ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมของคณะและ มหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์ครับ” และ “ผมว่าประธานหลักสูตรต้องมีวิสัยทัศน์ นะครับ อย่างตอนนี้มีหลักสูตรครู 5 ปี เปลี่ยนเป็น 4 ปี ประธานหลักสูตรต้องมี แผนในการพัฒนาหลักสูตรนะครับ ต้องจัดประชุมเพื่อดำเนินการพัฒนา หลักสูตร” และ “ประธานหลักสูตร ควรที่จะเป็นผู้ที่มีความสามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์ นโยบายของตนเอง และค่านิยม ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ดำเนินการจัด ประชุมเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ต้องใช้คำพูด ในการประชุมเชิงสร้างสรรค์ ไม่พูดสร้าง ความขัดแย้งนะ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของ ประธานหลักสูตรครับ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม โดยแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถถ่ายทอดนโยบาย ความคิดที่สำคัญไปสู่อาจารย์ประจำจากการจัดการประชุมหลักสูตร สามารถปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามของคณะและมหาวิทยาลัย และสามารถใช้อำนาจในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้าง ความขัดแย้ง

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
2. เสริมความ- ภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจ ของผู้ตาม	1) เกิดความรู้สึกรักยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ 2) ไม่ถือศักดิ์นา ต้องไม่ถือตัว เคารพในคุณค่า 3) ภาพลักษณ์ที่ได้รับ การยอมรับ	“ผมว่าคุณสมบัติพิเศษของประธาน- หลักสูตร ต้องปฏิบัติให้อาจารย์มีความ- เต็มใจ และ ร่วมใจในการบริหารงานครับ” และ “ประธานหลักสูตรต้องทำให้ผู้ร่วมงาน ทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจ จงรักภักดี เต็มใจ ในการร่วมงานนะครับ ต้องไม่ถือตัว ถือตำแหน่ง ยศฐา คิดว่าคนอื่นเป็นผู้ร่วมงาน ไม่ใช่ลูกน้องนะครับ” และ “ประธาน- หลักสูตรต้องเป็นผู้ที่มีภาพลักษณ์ที่ดีค่ะ ทุกคนต้องให้การยอมรับ ไม่ถือตำแหน่ง เป็นที่ตั้ง เห็นผู้อื่นมีคุณค่า ทำให้ทุกคน ภูมิใจอยากร่วมงานค่ะ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม โดยการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานการบริหาร-หลักสูตรร่วมกัน ไม่ถือศักดิ์นา ต้องไม่ถือตัว เคารพในคุณค่าของผู้ร่วมงาน และเป็นผู้มีภาพลักษณ์ ที่ได้รับการยอมรับผู้ร่วมงาน

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
3. สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย	1) รักษาเสถียรภาพในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร 2) การรวมพลัง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้การทำงานสำเร็จลุล่วงของหลักสูตร 3) เชื่อมมั่นและตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้	“ผู้นำการบริหารจะต้องทำให้ทุกคนรู้สึกอยากทำให้บรรลุเป้าหมายนะครับ เรียกได้ว่าต้องรวมกำลังของทุกคนในการทำงานเพื่อเป้าหมายหรือความสำเร็จให้ได้ ต้องมีจิตใจอันแน่วแน่ เชื่อมมั่นตั้งใจที่จะทำงานในหลักสูตรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเช่นกันครับ” และ “ผมว่าประธานหลักสูตรต้องตั้งมั่นในงานครับ ด้านจิตใจนี้ที่สำคัญ ต้องมีคุณสมบัติที่จะทำให้ผู้ร่วมงานระดมกำลัง ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จ เรียกอีกอย่างก็ต้องมีবারมีครับ อีกอย่างต้องทำงานด้วยความทุ่มเท อุทิศตน เต็มที่กับงานทุกอย่าง และต้องมีการเตรียมพร้อมอยู่เสมอสำหรับทุกสถานการณ์” และ “การที่จะให้คนที่ทำงานปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาตามภาระหน้าที่ที่สำคัญนะ การที่จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จจำเป็นต้องทำให้ทุกคนรู้สึกรู้ว่าต้องการบรรลุเป้าหมาย ต้องแน่วแน่กับสิ่งที่ทำ ไม่หวั่นไหวครับ การที่จะให้งานบรรลุ นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถรักษาเสถียรภาพของอาจารย์ประจำในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงของหลักสูตร และแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อย	ตัวอย่างบันทึก
4. ความเชื่อมั่น ในตนเอง	1) กล้าแสดงความคิด ความรู้สึกและการกระทำ ของตนเองด้วยความมั่นใจ 2) นำการประชุมด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง	“ความมั่นใจและความเชื่อมั่นในตนเองเป็น สิ่งที่ผู้นำควรมี” และ “ประธาน- หลักสูตรต้องมีความเชื่อมั่นค่ะ เมื่ออยู่ใน การประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ต้องนำเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น มอบหมายงานและดำเนินการประชุม ด้วยความเชื่อมั่นในตนเองด้วยค่ะ” และ “ความมั่นใจในตนเองก็เป็นอีกหนึ่ง คุณสมบัติของผู้นำนะครับ กล้าแสดงออก กล้าพูด กล้าคิด กล้าที่จะลงมือทำ หากผู้นำ ขาดความมั่นใจ ความเชื่อมั่นในตนเองแล้ว ผู้ตามก็คงเริ่มสงสัยและหมดศรัทธาไป ในที่สุดครับ” และ “ผมคิดว่าประธาน- หลักสูตรที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองคิดและทำ ถ้าผู้นำ ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ก็จะไม่มีการ เชื่อมั่นในตัวผู้นำด้วยเช่นกัน ผู้นำจะ แสดงออกให้ทุกคนเชื่อได้จากการประชุม เพราะเป็นการดำเนินการหลักของการ- บริหารหลักสูตรต้องกล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งที่ถูกต้องอย่างแน่วแน่ค่ะ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรมีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยกล้าแสดงความคิด ความรู้สึกและ
การกระทำของตนเองด้วยความมั่นใจ และนำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อย	ตัวอย่างบันทึก
5. การจัดการ กับอารมณ์และ ความเครียด ในสถานการณ์ วิกฤต	1) แสดงอารมณ์ความรู้สึก ของตนเองได้เหมาะสม 2) จัดการกับอารมณ์ตนเอง ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม และสร้างสรรค์ 3) เสนอทางออกของ ข้อขัดแย้งในกลุ่มด้วย เหตุผลและข้อเท็จจริง และใช้วิธีการเชิงบวก	“ผู้นำการบริหารหลักสูตรจะต้องเผชิญ กับสถานการณ์ภาวะตึงเครียดในการ- ดำเนินงานทำให้เกิดอารมณ์ ไม่ว่าจะเป็น การประชุมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องแก้ไขสถานการณ์ที่มีปัญหาทางอารมณ์ และความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพครับ ซึ่งจะต้องอาศัย จิตใจที่แน่วแน่ มั่นคง มีสติ ยอมรับสถานการณ์ไม่ว่าดีหรือไม่ดีด้วย ความเฉลียวฉลาดรอบคอบ ไม่ทำให้เกิดผล ร้ายต่อการบริหารหลักสูตรครับ” และ “ประธานหลักสูตรต้องแสดงอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้เหมาะสม โดยเฉพาะในการประชุม ไม่ถูกความเครียด และอารมณ์ครอบงำ นอกจากจะจัดการ อารมณ์และความเครียดของตนเองได้แล้ว ต้องจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับการ- ทำงานได้ด้วยซึ่งจำเป็นต้องใช้เหตุผล และข้อเท็จจริง มาจัดการอย่างสร้างสรรค์ และเป็นทางบวก” และ “ผู้นำที่ทุกคนอยาก ทำงานอย่างสบายใจจะต้องจัดการอารมณ์ ได้ค่ะ บางทีจะมีคำพูดหรือการกระทำ บางอย่างของผู้ตามที่ไม่ถูกใจตนเอง จะต้องจัดการกับอารมณ์ตนเองที่เกิดขึ้น อย่างฉับพลัน ไม่โมโหง่าย แต่จะหาด้วย วิธีการที่เหมาะสมและแสดงออกอย่าง สร้างสรรค์ค่ะ”

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรสามารถจัดการกับอารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต โดยแสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้เหมาะสม สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันที่อาจก่อให้เกิดปัญหาด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ และสามารถเสนอทางออกของข้อขัดแย้งในกลุ่มด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและใช้วิธีการเชิงบวก		
6. มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม	1) ความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของการบริหารหลักสูตร 2) มั่นคงในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ใด ๆ	“ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อ จะทำให้น่ากล้ำตัดตัดสินใจ ความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ที่ถูกต้องของตนเองจะทำให้ผู้ตามความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ไปด้วยนะค่ะ โดยการทำงานจำมีอุปสรรค และงานมีปัญหา ดัดขัด แต่ผู้นำก็จะมั่นคงในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ใด ๆ ค่ะ” และ “เมื่อมีอุดมการณ์วิสัยทัศน์แล้วจะต้องแน่วแน่อยู่เสมอ ตลอดระยะเวลาที่ทำงานค่ะ มั่นคง ไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่ถูกกดดัน จะต้องใช้ความมุ่งมั่นไม่หวั่นไหวที่จะนำการบริหารประสบความสำเร็จค่ะ

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมการเรียนรู้ โดยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของการบริหารหลักสูตร และเป็นผู้มั่นคง ในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ใด ๆ

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
7. มีศีลธรรมและมีจริยธรรม	1) บริหารจัดการอย่างมี ธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2) ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร- หลักสูตรไม่ใช่อำนาจ เพื่อประโยชน์ส่วนตน 3) เป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีวินัย และ ประพฤติปฏิบัติตน อยู่ในทำนองคลองธรรม 4) ทำงานร่วมกับผู้ตาม บนพื้นฐานความเป็น ประชาธิปไตย	“การมีศีลธรรมและมีจริยธรรมเนียเป็น สิ่งที่สำคัญมากในการบริหารหลักสูตรรับ ความน่าเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวของผู้ตาม และจากภายนอกจะเกิดขึ้นจากศีลธรรมและ มีจริยธรรมในการบริหารหลักสูตรนะครับ การบริหารจัดการหลักสูตรอย่างมี ธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้” และ “การบริหารหลักสูตรต้องทำงานร่วมกับ ผู้ตามให้บนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย เน้นการออกเสียงข้างมากอย่างมีเหตุผล ใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการ- บริหารหลักสูตรไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ ส่วนของพวกเขาฟุ้งและประโยชน์ของตน ค่ะ” และ “สิ่งที่สำคัญในการบริหารหลักสูตร โปร่งใสตรวจสอบได้ มีหลักฐานอยู่เสมอ ตัวของประธานหลักสูตรเอง ต้องเป็น แบบอย่างที่ดี แก่อาจารย์ ให้เห็นถึงความ- ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีวินัย และประพฤติ ปฏิบัติตนอยู่ในทำนองคลองธรรม มุ่งเน้น ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักนะ ไม่นั่งงาน ส่วนตัวครับ” และ “ประธานหลักสูตรที่ดี ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการมีคุณธรรม และจริยธรรม และที่สำคัญต้องทำงานอย่าง โปร่งใสไม่ใช่อำนาจแก่ประโยชน์ ส่วนตน”

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
9. แสดงให้เห็นถึงควมมีสมรรถภาพสูง	1) ใช้ความรู้และสติ ปัญญาในการบริหารหลักสูตรและดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน-หลักสูตร มาตรฐาน-วิชาชีพ และกรอบ-มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลอดเวลาการจัดการศึกษา 2) การบริหารการจัดการเรียนรู้พลศึกษา 3) การจัดกิจกรรมเสริมความเป็นครูพลศึกษา 4) การเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	“ประธานบริหารหลักสูตรจำเป็นต้องมีความสามารถในการควบคุมกำกับคุณภาพการผลิตบัณฑิต โดยการควบคุมการผลิตบัณฑิตในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพ มีคุณลักษณะตามหลักสูตรที่กำหนดให้สอดคล้องกับดำเนินงานตามกรอบ-มาตรฐานคุณวุฒิ ตามมาตรฐานวิชาชีพ” และ “ประธานบริหารหลักสูตรต้องมีความรู้ในการดำเนินการจัดโครงการให้กับนักศึกษาต้องกำหนดให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษานะครับโดยเฉพาะมาตรฐานการผลิตของครูสภา และให้สอดคล้องกับมาตรฐานผลการเรียนรู้ในหลักสูตร” และ “สมรรถนะที่สำคัญของประธานหลักสูตรในสมัยนี้ต้องมีความรู้ในเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ครับ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีของนักศึกษา แล้วความรู้ที่สำคัญ คือ การบริหารการจัดการเรียนรู้พลศึกษา ซึ่งจะมีวิธีการดำเนินการอยู่ในเล่ม มคอ 2 เป็นแบบ อย่างนะครับ สามารถคิดกิจกรรมเสริมความเป็นครูพลศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด”

ตาราง 10 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นถึงความสามารถสูง โดยมีระดับความรู้และสติปัญญาในการบริหารหลักสูตรและดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานวิชาชีพ และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติตลอดเวลาที่จัดการศึกษา ความสามารถในการบริหารจัดการเรียนรู้พลศึกษา ความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริม ความเป็นครูพลศึกษา และความสามารถในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21		

จากตาราง 10 แสดงบันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สรุปได้ 9 คำหลัก และ 27 หัวข้อย่อย

ตาราง 11

บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
1. มีการตั้ง มาตรฐาน การทำงาน และสร้าง ความเชื่อมั่น ว่าจะสามารถ บรรลุมาตรฐาน ได้	1) ให้โอกาสอาจารย์ใน การอาสาทำงานและ สร้างความภาคภูมิใจ ต่อผลความสำเร็จ 2) ตั้งมาตรฐานการทำงาน ไว้สูง และเชื่อมั่นว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมาย 3) สร้างความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเอง และทีมงาน	“การดำเนินงานนั้นจะต้องมีมาตรฐาน นะครับ มาตรฐานในเรื่องของกรอบเวลา เพื่อบริหารหลักสูตรนั้นเวลาเป็นเรื่องสำคัญ มาก ถ้าใช้ระบบPDCA เนี่ยเวลาสำคัญมาก ไม่งั้นทำงานไม่ทันต่อการรายงานและต้องมี มาตรฐานเรื่องคุณภาพด้วยก็คุณภาพตาม แผนนะ” และ “ผมว่าต้องตั้งมาตรฐาน- การทำงานไว้สูงเลยครับ สูงแค่ไหนก็ต้อง บรรลุเป้าหมายไว้ทุกตัว ประสบความสำเร็จ ในเรื่องของเวลา และคุณภาพตามตัวชี้วัด นะครับ ประธานหลักสูตรเนี่ยนะครับจะเป็นคนที่เลือกทีมงานในการบริหาร เมื่อเรา

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		เลือกแล้วต้องทำให้ทุกคนแสดงความ- สามารถและพยายามสร้างความภาคภูมิใจ ต่อผลความสำเร็จร่วมกัน และจะต้องสร้าง ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และทีมงานด้วยนะครับ” และ “ถ้าว่าด้วย เรื่องของการตั้งมาตรฐานในการทำงานต้อง ให้ทุกคนรู้สึกว่าจะสามารถทำงานได้ ทุกคน จะได้สบายใจ บังคับให้ทำงานงานก็อาจจะ ออกมาไม่ดีนะค่ะ การที่จะทำให้งาน ประสบความสำเร็จต้องทำให้ทุกคน มีความภูมิใจต่อประธานหลักสูตรและงาน ที่สำเร็จเมื่ออาสาทำก็จะทำเต็มที่ ประธาน ก็ต้องมั่นใจในทุกคนด้วย”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรมีการตั้งมาตรฐานการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุมาตรฐานได้ โดยให้โอกาสอาจารย์ในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
2. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	1) ใช้คำพูดในการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน 2) ชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม	“ผมใช้คำชมเชยในที่ประชุมเป็นหลักเลยครับเมื่ออาจารย์ทำงานสำเร็จ ให้คนอื่นรู้ว่าทำดีก็ต้องได้ดีครับ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผมครับ และผมก็จะพิจารณาค่าตอบแทนตามความเหมาะสมกับทุกคนครับ” และ “เรามองว่าการสร้างขวัญกำลังใจมี 2 ประเด็นนะ กรณีแรกคือในกรณีที่ทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็จะได้รับการชมเชย หรือให้รางวัลเป็นการตอบแทน ถึงจะเป็นคำชมและรางวัลเพียงเล็กน้อยนะครับ แต่ก็ทำให้รู้สึกถึงว่ามีคุณค่าอะ ต้องชมในที่สาธารณะนะ ในการประชุมเป็นต้น และกรณีที่สอง คือทำงานผิดพลาด หรือประสบความสำเร็จเพียงเล็กน้อย ประเด็นนี้สำคัญมากเลยนะ สำหรับการเป็นผู้นำ จำเป็นต้องใช้คำพูดที่ให้กำลังใจผู้ร่วมงานของเรา ไม่ใช่สักแต่คำว่านะ” และ “ผมว่านอกจากการชมเชยแล้วคนที่ทำดีเนี่ยก็ควรจะพิจารณาค่าตอบแทนเงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าคนอื่นนะตามลำดับนะ แต่ก็ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเหมาะสมและเป็นธรรม” และ “คนทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และมีผลงานที่ดี ก็สมควรได้รับรางวัลในความดี ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเงินทองของขวัญ แต่อาจเป็นคำชื่นชม ยกย่องให้เกียรติเขา เพื่อเป็นกำลังใจให้เขารักษาความดีงามเอาไว้”

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยสามารถใช้คำพูดในการให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่เสมอ และชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม		
3. การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน	1) ติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะเพื่อดูความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ 2) กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ 3) กำหนดระยะเวลาของงานที่มอบหมาย	“เมื่อมอบหมายงานแล้วประธานหลักสูตรจำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ ติดตามได้จากการประชุมหลักสูตรนาระดับ ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ การติดตามนี้เป็นการกระตุ้นนาระดับให้อาจารย์มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามกรอบงานที่มอบหมาย” และ “การมอบหมายงานมันจะมีกรอบของเวลาอยู่นะครับ ต้องกำหนดระยะเวลาตามแผนปฏิบัติงาน โดยจะสอบถามเป็นการส่วนตัว หรือถ้าเป็นทางการก็ติดตามจากการประชุมได้เลยครับ” และ “การบริหารหลักสูตรนี้ ปกติต้องจัดประชุมไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง ตามที่ สกอ. กำหนดนะ ประชุมเพื่อมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาการทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของงาน และสรุปงาน โดยประธานหลักสูตรต้องกระตุ้นอาจารย์ให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่วางเอาไว้ล่ะ”
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน โดยติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะเพื่อดูความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และกำหนดระยะเวลาของงานที่มอบหมาย		

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
4. การคิดในเชิงบวก	1) ใช้ภาษาและคำพูดในเชิงบวกกับผู้ตาม 2) มองปัญหาในแง่ดี/เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส 3) เมื่อเกิดความผิดพลาดยังคงส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ตามอยู่เสมอ	“ผมเชื่อในกฎแห่งการดึงดูดนะครับ เพื่อประโยชน์ของการบริหารหลักสูตร หากคุณคิดบวกในการใช้บริหารงาน จะมีสิ่งดี ๆ เข้ามาในการทำงาน พูดในทางบวก คิดในทางบวกกับทุกคน และเมื่อเกิดปัญหาก็ให้มองว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นโอกาสในการหาทางออก หรือวิธีการเพื่อแก้ปัญหาให้ประสบความสำเร็จ” และ “คิดในแง่ดีนะ มองโลกในแง่ดีเป็นคุณสมบัติของประธานหลักสูตร คนที่คิดบวกใครก็อยากทำงานด้วย ไม่มีใครชอบถูกต่อว่าตลอด การทำงานต้องเกิดความผิดพลาดบ้างนะ ประธานหลักสูตรต้องให้กำลังใจส่งเสริมกันอยู่เสมอ” และ “ต้องคิดบวกนะ คนทำงานก็จะสบายใจจะมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่ดี เมื่อเจอวิกฤติก็มองว่ามันเป็น โอกาสในการทำงาน เมื่อคนอื่นทำงานผิดพลาดอย่างซ้ำเติมค่ะ ต้องส่งเสริมต่อและให้กำลังใจค่ะ ทำงานกันได้นาน”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรการคิดในเชิงบวก โดยใช้ภาษาและคำพูดในเชิงบวกกับผู้ตาม มองปัญหาในแง่ดี/เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส และเมื่อเกิดความผิดพลาดในผลงานจะยังคงส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ตามอยู่เสมอ

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
5. มองการณ์ไกล	1) จินตนาการภาพในอนาคต ขององค์กรและนำมา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงาน 2) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพ ทัศนภาพของอนาคตและ การประสบความสำเร็จ	“เป็นความสามารถของประธานหลักสูตร ในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้ไกลที่สุดและชัดที่สุด เป็นการมองเห็น ด้วยปัญญานะครับ ใช้วิสัยทัศน์เป็น จินตนาการ หรือเรียกได้ว่าภาพเสมือนจริง ที่เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าเป็นหมายใน การทำงาน” และ “ผมว่าต้องมองการณ์ไกล ได้ด้วยปัญญานะครับ มองถึงความคาดหมาย ที่จะกระทำในอนาคต หรือ การมองเป็น สร้างระบบและจะมองคนเดียวไม่ได้ นะครับ ต้องทำให้ผู้ตามสัมผัสกับการคาดการณ์ ในของอนาคตหรือภาพที่สวยงามของ การที่ทำงานประสบความสำเร็จครับ” และ “ประธานหลักสูตรต้องคาดการณ์ ในเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ละ นำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์นะ และทำให้ ผู้อื่นรู้สึกถึงการคาดการณ์ของเราด้วยละ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรมองการณ์ไกล โดยจินตนาการภาพในอนาคตขององค์กรและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการทำงานทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทัศนภาพของอนาคต

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
6. การสื่อสาร เพื่อจูงใจ	1) โน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงาน ให้ยอมรับ และเข้ามา มีส่วนร่วมในการสาน วิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย 2) สร้างและสื่อความหวัง ที่ตนเองต้องการ อย่างชัดเจน	“เรื่องการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีนั้นคือ ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของ ประหลักษ์สูตร ต้องจูงใจอาจารย์ยอมรับ ในสิ่งต่าง ๆ ที่เราต้องการทำ และให้เขา เข้ามามีส่วนร่วมในดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ของเราสู่เป้าหมายให้สำเร็จ และการสื่อสาร ที่ดียังส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ ในหลักสูตรที่ดี จะทำให้งานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป” และ “การสื่อสารให้ชัดเจนจะทำให้อาจารย์ ทุกคนเข้ามาร่วมงานกับเรามุ่งประสม ความสำเร็จร่วมกัน ประธานหลักสูตร ต้องทำการสื่อความหวังที่ตนเองต้องการ อย่างชัดเจนเพื่อให้คนอื่น ๆ มองภาพ ไปในทางเดียวกันกับเราค่ะ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรการสื่อสารเพื่อจูงใจ โดยโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ
และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย และมีการสร้างและสื่อความหวังที่ตนเอง
ต้องการอย่างชัดเจน

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
7. การกระตุ้น การทำงาน เป็นทีม	1) บริหารบุคลากรให้ทำงาน เป็นทีมได้อย่างมีระบบ 2) เพิ่มความสัมพันธ์ ในทีมงาน 3) มีการเสริมสร้าง วัฒนธรรมและค่านิยม การทำงานเป็นทีม 4) มีความสามารถรวม กลุ่มคนขึ้นมาทำงาน ร่วมกันได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	“การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากนะครับ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารหลักสูตร มีสำคัญ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือของอาจารย์ประจำ หลักสูตรที่ดีได้เป็นอย่างดี ต้องทำอย่างไร นะครับ คือ ต้องเสริม สร้างวัฒนธรรมและ ค่านิยมการทำงานเป็นทีมก่อน ซึ่งจะทำให้ บริหารบุคลากรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่าง มีระบบ” และ “การที่จะให้อาจารย์ประจำ หลักสูตรทำงานเป็นทีมได้ ต้องเสริมสร้าง ค่านิยมการทำงานเป็นทีมให้กับอาจารย์ ก่อนแล้ว ในการประชุมต้องสร้างระบบ และกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่าง ต่อเนื่อง” และ “ผมว่าต้องและมาจากการ เริ่มรวมกลุ่มคนมาทำงานก่อน เสริมสร้าง การทำงานเป็นทีมให้กับทุกคน เมื่อทุกคน เข้าใจแล้ว ก็บริหารงานให้งานทุกคนแบบ การทำงานเป็นทีมค่อยกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง ครับ” และ “การเพิ่มความพันธ์ในอาจารย์ บริหารหลักสูตรจะช่วยเพิ่มการทำงาน เป็นทีมให้มีประสิทธิภาพครับ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรการกระตุ้นการทำงานเป็นทีม โดยบริหารบุคลากรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ เพิ่มความสัมพันธ์ในทีมงาน มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถรวมกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 11 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
8. การสร้างเจตคติ	1) ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมมือร่วมใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน 2) มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร 3) การทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมิตรภาพ	“ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างเจตคติที่ดีให้กับคนในหลักสูตรนะ ต้องทำให้ทุกคนคนว่าการได้มาทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ดี ทำให้ทุกคนได้มารู้จักกัน ทำให้เกิดมิตรภาพปกติในหลักสูตรก็จะมีทั้งคนดีและไม่ดีบางคนทำงานเพื่อผลประโยชน์ตนเองเป็นหลัก ประธานหลักสูตรต้องเป็นผู้สร้างเจตคติที่ดีให้ทุกคนเห็นว่าการมีส่วนร่วมสำคัญที่สุด หลักสูตรอยู่ได้ ทุกคนจึงจะอยู่ได้ละ” และ “การทำงานบางอย่างจะพบปัญหาแค่แต่เมื่อพบปัญหา ต้องเปลี่ยนมันให้เป็นบวก คิดว่าเป็นเรื่องท้าทาย ทำให้ผู้ร่วมงานคิดอย่างเราด้วยละ” และ “เจตคติในการทำงานต้องดีครับ ต้องสร้างเจตคติที่ดีให้คนอื่นด้วย ให้เห็นถึงภาพที่ทุกคนมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเป็นเรื่องดี ทำให้เกิดเพื่อน เกิดมิตรภาพ แล้วมันจะทำให้ทุกคนมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว แล้วมุ่งเน้นทำตามส่วนรวม ตามวิสัยทัศน์ของเราได้นะ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรสร้างเจตคติ โดยแสดงให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมมือร่วมใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมิตรภาพ

จากตาราง 11 แสดงบันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สรุปได้ 8 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย

ตาราง 12

บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร-
หลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
1. การกระตุ้น ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	1) สร้างแรงจูงใจในการ- ปฏิบัติงานและสนับสนุน ความคิดใหม่ ๆ ในการ- ปฏิบัติงานให้ประสบ- ผลสำเร็จ 2) ส่งเสริมการดำเนินงาน วิจัยที่เกิดจากพัฒนา การบริหารหลักสูตร และการพัฒนานิสิต 3) การกล้าเสี่ยง/กล้าลองกับ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	“การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่สำคัญมากคือต้องเปิดใจให้ กว้าง และเลิกยึดติดกับการทำงาน แบบเก่า ซึ่งวิธีการที่เคยใช้แล้วได้ผลดี อาจจะใช้ไม่ได้ดีไปตลอด ประธาน- หลักสูตร ต้องจูงใจทีมงานในการทดลอง ทำสิ่งใหม่ ๆ อาจจะต้องกล้าเสี่ยง กล้าลองที่จะล้มเหลวบ้าง หรือความคิด สร้างสรรค์อาจจะเกิดขึ้นจากงานวิชาการ นะครับ” และ “ผมมองว่าบรรยากาศ ในการทำงานเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะช่วย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำ ต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการทำงาน คอยสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ไม่ปิดกั้นความคิดคนอื่น ๆ ต้องกล้าลอง กับการเปลี่ยนแปลงครับ” และ “การที่ เราจะบอกให้อาจารย์เข้าใจถึงเป้าหมาย แล้ว เราก็ต้องที่จะพร้อมเปิดโอกาส ให้อาจารย์เสนอแนวทางการทำงานที่ แตกต่างจากความคิดเรา และจูงใจให้ คนที่ทำงานแบบเดิมสร้างสรรค์คิดหา อะไรใหม่ ๆ ในการทำงานด้วย”

ตาราง 12 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
		ประธานบริหารหลักสูตรกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยสามารถแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยที่เกิดจากพัฒนาการบริหารหลักสูตรและการพัฒนานิสิต และการกล้าเสี่ยง/กล้าลองความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การระดมความคิดเห็น	1) ให้แสดงผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	“เรื่องของการระดมความคิดเพื่อหาไอเดียสร้าง สรรค์ใหม่ ๆ หรือใช้ ในระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหา จากหลายๆมุมมอง หลายความคิดของ อาจารย์ มันจะเป็นการกระตุ้นให้แสดง ความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับ ความคิดเห็นซึ่งกันและกันครับ อาจารย์ ทุกคนมีสิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกันครับ” และ “เมื่อมีเรื่องให้พิจารณานะจะให้ ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ต้องความคิดให้ได้ ปริมาณมากที่สุด โดยไม่มีการตั้งกรอบ หรือประเมินถูกผิดขณะระดมความคิด แล้วจะพิจารณาเลือกวิธีที่ดีที่สุดด้วยเหตุ และผลไปดำเนินการ” และ “เมื่อผมพบ ปัญหาจะให้อาจารย์ทุกคนแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ผมต้องการ ให้มองปัญหาได้จากหลากหลายแง่มุม แล้วจึงเลือกเอาวิธีที่ดีที่สุดในการ- แก้ปัญหานั้น ให้อาจารย์แสดงเหตุผล เป็นอีกวิธีที่ช่วยยอมรับความคิดเห็น ซึ่งกันและกันได้นะ”
	2) สนับสนุนให้ระบุปัญหา และมองปัญหาในหลายแง่มุม	

ตาราง 12 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรระดมความคิดเห็น โดยกระตุ้นให้อาจารย์แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสนับสนุนให้อาจารย์ร่วมระบุปัญหาและมองปัญหาในหลายแง่มุม		
3. แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	1) ตั้งคำถามที่นำไปสู่คำตอบที่เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ 2) หาตัวแบบในการแก้ปัญหาที่หลากหลายจากการใช้ประสบการณ์ 3) เปิดโอกาสให้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจด้วยตัวเอง	“เมื่อมีปัญหาจากการทำงานผมจะถามคำถามอาจารย์ก่อนว่ามันเกิดขึ้นเพราะอะไร เมื่อเรารู้ถึงสาเหตุปัญหาหาค่อย ๆ คลี่คลายและหาทางออกไปนะครับ ผมจะเปิดโอกาสให้แก้ไขและตัดสินใจก่อนและจะค่อยให้คำแนะนำคอยอยู่ห่าง ๆ ครับ” และ “การแก้ไขปัญหาจากการทำงานมีหลายแบบนะค่ะ การเป็นประธานหลักสูตรนั้นต้องเชื่อใจอาจารย์ทุกคนที่ทำงานให้ค่ะ เปิดโอกาสให้เค้าได้ทำงาน ให้ได้เรียนรู้และตัดสินใจด้วยตัวเอง เมื่อเค้าเข้ามาปรึกษาเรา เราต้องค่อย ๆ หาทางแก้ปัญหา โดยการตั้งคำถามเพื่อเป็นแนวทางให้เค้าคิดหาคำตอบด้วยตนเองตามคำแนะนำของเรา” และ “ผมจัดการปัญหาจากประสบการณ์ครับ ค้นหาต้นแบบหรือเรียกว่าตัวแบบที่หลากหลายมาหาวิธีที่ดีที่สุดมาจัดการปัญหาจะให้อาจารย์เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจด้วยตัวเองก็ได้ครับ”

ตาราง 12 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระตุ้นให้ตั้งคำถามที่นำไปสู่คำตอบที่เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ หาตัวแบบในการแก้ปัญหาที่หลากหลายจากการใช้ประสบการณ์ และเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจด้วยตัวเอง		
4. การทำงานเชิงรุก	1) ไม่รื้อให้หัวหน้าหรือบุคคลอื่นมาคอยกำกับหรือสั่งการ 2) จัดประชุม ทำแผน และจัดหาทรัพยากร เพื่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง 3) คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่	“เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐบาล หรือมหาวิทยาลัย ประธานหลักสูตรต้องเป็นคนที่ทำงานเชิงรุกค่ะ ถ้าคาดการณ์ว่าจะต้องทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งแน่ ๆ ต้องเตรียมพร้อมค่ะ จัดประชุมก่อนเลย วางแผน และจัดหาทรัพยากรไว้รอ ถ้ามหาวิทยาลัยเรียกให้ดำเนินการ เราจะสามารถดำเนินการได้ทันที คือ ต้องทำงานให้ทันถ่วงที คือ ไม่ต้องรอให้คนบิมาสั่ง ต้องคิดงานไว้ล่วงหน้าเลยคะ” และ “ผู้นำที่ดีต้องคาดการณ์ล่วงหน้าได้เสมอครับ ไม่ต้องรอให้ใครมาสั่งงาน เพราะมีหน้าที่เป็นผู้บริหารงานอยู่แล้ว เมื่อมีงานก็เรียกอาจารย์มาวางแผนเตรียมความพร้อมได้เลย” และ “ต้องทำงานเชิงรุก ไม่รอที่จะให้ใครค่อยมาสั่งงาน สามารถทำงานจากการคาดการณ์ในข้อมูลที่มีอยู่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ตัดสินใจให้ถูกต้อง เพื่อคุณคือผู้สั่งการ ไม่ใช่คนที่ถูกสั่งการ”

ตาราง 12 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรทำงานเชิงรุก โดยการไม่รอให้หัวหน้าหรือบุคคลอื่นมาคอยกำกับ หรือสั่งการสามารถจัดประชุม ทำแผนและจัดหาทรัพยากรเพื่อความพร้อมอย่างทันที่ทั้งที่ และสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่		
5. ส่งเสริมและ การกระตุ้น การแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	1) ใช้หลักการเหตุผลและ ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง 2) วิเคราะห์ปัญหาและ อุปสรรค ได้อย่างชัดเจน 3) วิเคราะห์สถานการณ์ และ โอกาสในการบริหาร หลักสูตรในมุมมอง ที่หลากหลายมุมมอง 4) พิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเพื่อ วิเคราะห์ความแตกต่าง และความเป็นไปได้ ในการบริหารงาน 5) ไม่วิจารณ์ความคิดของ ผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่าง ไปจากความคิดของตนเอง	“การทำงานในการบริหารหลักสูตร อาจจะเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น ไม่ว่า จะเป็นเรื่องของคน เรื่องของระบบการ- บริหาร เรื่องของงบประมาณหรือเรื่อง ของการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบจะช่วย ให้แก่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราต้อง วิเคราะห์ปัญหา แยกแยะ และทำความเข้าใจ ปัญหา หากว่าท่านมีปัญหาในเรื่อง เกี่ยวกับการทำงาน ท่านลองวิเคราะห์ ปัญหาว่าปัญหาที่เจอนั้นมีทางออกอย่างไร ท่านมีวิธีใดในการแก้ไขปัญหานี้ ปัญหา นั้นใหญ่แค่ไหน จะต้องรวบรวมข้อมูล มาให้มากที่สุด ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจ แก้ปัญหาหรือตัดสินใจใดๆ” และ “ถ้าเจอปัญหานั้นล่ะ ต้องจัดการปัญหา อย่างเป็นระบบล่ะ ประธานหลักสูตร ต้องส่งเสริม และกระตุ้นการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ที่มีอยู่ได้อย่างถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ ปัญหา ติความได้อย่างชัดเจน ให้ทุกคน แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายไม่วิจารณ์ ความคิดที่ไม่ตรงกับคนกลุ่มใหญ่” และ “หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

ตาราง 12 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		ไว้หลาย ๆ ทางนะ ผมจะเรียกเข้ามา คุยก่อนเลย ว่าท่านมีปัญหาอะไร เกิดอะไรขึ้น และหาวิธีแก้ ปัญหาจาก ความคิดเห็นที่หลากหลาย และตัดสินใจ เลือกวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดกับ สถานการณ์นั้น ๆ โดยพิจารณาจาก ปัจจัยภายใน ภายนอกเพื่อวิเคราะห์ ความเป็นไปได้มาใช้ในการบริหารงาน

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
โดยวิพากษ์วิจารณ์ตามหลักการเหตุผลและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง วิเคราะห์ปัญหา
และอุปสรรค ได้อย่างชัดเจนวิเคราะห์สถานการณ์และโอกาสในการบริหารหลักสูตรในมุมมอง
ที่หลากหลายมุมมอง พิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและ
ความเป็นไปได้ในการบริหารงาน และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจาก
ความคิดของตนเอง

6. สร้างการ- เปลี่ยนแปลง	1) เลือกวิธีที่จะนำมาใช้ ในการจัดการกับความ- เปลี่ยนแปลงได้เหมาะสม	“ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะในการนำ การวิเคราะห์สถานการณ์ได้ และเห็น ความจำเป็นเร่งด่วนในการหาวิธีที่มาใช้ ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ เหมาะสม สื่อสารเพื่อให้อาจารย์ยอมรับ และเข้าใจ และยอมรับวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ นำไปใช้ปฏิบัติตามแผน โดย ความร่วมมือจากทุกคน” และ “ประธาน หลักสูตรต้องเป็นผู้นำการสร้างความ- เปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แล้วสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ หาวิธีที่มาใช้ บริหารการเปลี่ยนแปลง ตลอดถึง การส่งเสริม เสริมแรงถึงการเปลี่ยนแปลง
	2) วางแผนการเปลี่ยนแปลง เชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไป ปฏิบัติตามแผนด้วยความ- เข้าใจและความร่วมมือ จากทุกคนในองค์กร	
	3) มีการเสริมแรง โดยการ- ชี้แจงให้บุคลากรในองค์กร ทราบถึงความเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงที่ได้ เกิดขึ้นแล้ว	

ตาราง 12 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		ที่สำเร็จ หรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้ว” และ “การเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดขึ้นเสมอ คุณจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ โดยเลือกหาวิธีที่ดีที่สุด ต้องประชุมวางแผนอย่างรอบคอบ และรายงานกระบวนการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้เป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อไปค่ะ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้เหมาะสม วางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผน โดยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร และมีการเสริมแรงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้ว

- | | | |
|---|--|--|
| 7. สร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค | 1) ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค
2) กระตุ้นให้ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ
3) เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ จากคำแนะนำของประธานหลักสูตร | “ผู้นำต้องทำให้ทุกคนเชื่อมั่นได้ว่า เมื่อมีปัญหาจะผ่านมันไปได้ เหมือนแบบว่า จะเป็นที่พึงได้ทุกคนเชื่อมั่น ต้องกระตุ้นให้แก้ปัญหา และฝ่าฟันปัญหาในปฏิบัติงานให้สำเร็จ อาจจะให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ทุกคนต้องเชื่อมั่นได้ว่าท่านจะแนะนำสิ่งที่ดี ๆ ที่เหมาะสมให้กับทุกคนได้” และ “ผมคิดว่าต้องทำให้ทุกคนเชื่อมั่นครับ ว่าคำแนะนำจากประธานหลักสูตรเองเนี่ยจะทำให้การแก้ปัญหาประสบความสำเร็จ คิดตาม กระตุ้น หรือคอยให้กำลังใจผู้ร่วมอย่างเป็นประจำครับ ถ้าจะคิดว่าเราสนใจเอาใจใส่ครับ” และ “คนที่ทำงานบริหาร |
|---|--|--|

ตาราง 12 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		หลักสูตรต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคไม่มากก็น้อยนะครับ ประธานหลักสูตรจะต้องคอยให้ข้อเสนอแนะแก่อาจารย์ ทำให้เค้าเกิดความเชื่อมั่นว่าจะเอาชนะอุปสรรคนั้นได้ครับ”
สรุป		
ประธานบริหารสร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค โดยการให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค กระตุ้นให้ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคในปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ และอาจารย์ประจำเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ จากคำแนะนำของประธานหลักสูตร		

จากตาราง 12 แสดงบันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสรุปผลได้ 7 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย

ตาราง 13

บันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร-
หลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
1. ทำให้ ผู้ร่วมงานรู้สึก มีคุณค่าและ มีความสำคัญ	1) ขอมรับและชื่นชมต่อ อาจารย์ที่ปฏิบัติงาน ร่วมกัน 2) บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรร และสร้างคนดีมีความ- สามารถ 3) แสดงออกหรือสะท้อน ความรู้สึกหรือการกระทำ ที่แสดงให้อาจารย์เข้าใจว่า ประธานหลักสูตรใส่ใจ ผู้ร่วมงาน	“การบริหารงานหลักสูตรให้ได้ใจอาจารย์ ต้องเห็นความสำคัญในอาจารย์ทุกคนค่ะ ให้เค้ารู้สึกมีคุณค่าต้องยอมรับความสามารถ และชื่นชมต่ออาจารย์ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และถ้ามีโอกาสในการรับอาจารย์เข้ามาเป็น อาจารย์ประจำหลักสูตรควรคัดสรรคนที่มี เป็นคนดีความสามารถค่ะ” และ “การบริหาร คนเนี่ยยากที่สุดครับ ต้องทำให้ทุกคนรู้สึก มีคุณค่าและความสำคัญในการร่วมงาน ทุกความคิดหรือการแสดงออก การกระทำ ต้องคำนึงเรื่องนี้นะ ใส่ใจกับผู้ร่วมงาน สามารถรับฟังทุกคนอย่างเข้าใจ” และ “ประธานหลักสูตรต้องใส่ใจกับผู้ร่วมงาน ทุกคนค่ะ แล้วจะทำให้อาจารย์ผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญกับประธานหลักสูตรเช่นกัน จึงจะมีคนอยากทำงานด้วยค่ะ ลักษณะการ- บริหารจะไม่ใช้เจ้านายกับลูกน้อง แต่จะเป็น ลักษณะของผู้ร่วมงานค่ะ” และ “อาจารย์ผู้ เป็นประธานหลักสูตรควรจะให้ความสำคัญ กับอาจารย์ประจำหลักสูตรตั้งแต่กระบวนการ คัดเลือกอาจารย์เข้ามาร่วมงานในการเป็น อาจารย์หลักสูตรต้องคัดเลือกคนที่ดี คนที่มี ความสามารถเข้ามาร่วมงานเพื่อให้หลักสูตร พัฒนา และเมื่อได้ร่วมงานกันแล้วก็จะต้อง สร้างและพัฒนาเค้าต่อไป”

ตาราง 13 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยแสดงการยอมรับและชื่นชมต่ออาจารย์ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรร และสร้างคนดีมีความสามารถ และแสดงออกหรือสะท้อนความรู้สึกรู้สึกหรือการกระทำที่แสดงให้อาจารย์เข้าใจว่าประธานหลักสูตรใส่ใจผู้ร่วมงาน		
2. การบริหาร	1) ค้นหาความต้องการ	“ผมว่าความแตกต่างของอาจารย์แต่ละคน เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการบริหารงานของประธานหลักสูตร แต่ต่างกันตรงไหนหรือครับ อย่างแรกเลย อาจารย์แต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน ความสามารถก็ไม่เหมือนกัน การดำเนินชีวิตก็ไม่เหมือนกัน ปัญหาเรื่องต่าง ๆ ก็ไม่เหมือนกันครับ คนที่บริหารคนได้ดีต้องเป็นคนที่มีทัศนคติหาสิ่งพวกนี้ให้เจอครับ Put The Man on The Right Job ครับ” และ “อาจารย์ต้องมาคิดว่า จะมอบหมายงานให้แต่ละคนอย่างไร ให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคนครับ โดยงานที่มอบหมายให้แต่ละคนยังต้องได้รับความเห็นชอบจากเสียงส่วนรวมด้วยนะ และควรต้องดูแลเอาใจใส่กับอาจารย์เป็นรายบุคคลตามความแตกต่างนะครับ” และ “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถใน ความแตกต่างของแต่ละบุคคลก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร งาน ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน (KPI) จะต้องมีส่วนที่ประเมินผลให้เลือกตามความสามารถที่ต่างกันด้วย” และ “ผมใช้ประเมินผลการดำเนินงานตาม
ผู้ร่วมงานตาม	ความสามารถและ	
ความแตกต่าง	แรงจูงใจที่แตกต่าง	
ของแต่ละบุคคล	2) มอบหมายงานโดย	
	คำนึงถึงความแตกต่าง	คนที่บริหารคนได้ดีต้องเป็นคนที่มีทัศนคติหาสิ่งพวกนี้ให้เจอครับ Put The Man on The Right Job ครับ” และ “อาจารย์ต้องมาคิดว่า จะมอบหมายงานให้แต่ละคนอย่างไร ให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคนครับ โดยงานที่มอบหมายให้แต่ละคนยังต้องได้รับความเห็นชอบจากเสียงส่วนรวมด้วยนะ และควรต้องดูแลเอาใจใส่กับอาจารย์เป็นรายบุคคลตามความแตกต่างนะครับ” และ “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถใน ความแตกต่างของแต่ละบุคคลก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร งาน ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน (KPI) จะต้องมีส่วนที่ประเมินผลให้เลือกตามความสามารถที่ต่างกันด้วย” และ “ผมใช้ประเมินผลการดำเนินงานตาม
	ในความสามารถของ	
	แต่ละบุคคล	
	3) สามารถประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน (KPI) และ	
	ผลการพัฒนาตาม	คนที่บริหารคนได้ดีต้องเป็นคนที่มีทัศนคติหาสิ่งพวกนี้ให้เจอครับ Put The Man on The Right Job ครับ” และ “อาจารย์ต้องมาคิดว่า จะมอบหมายงานให้แต่ละคนอย่างไร ให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคนครับ โดยงานที่มอบหมายให้แต่ละคนยังต้องได้รับความเห็นชอบจากเสียงส่วนรวมด้วยนะ และควรต้องดูแลเอาใจใส่กับอาจารย์เป็นรายบุคคลตามความแตกต่างนะครับ” และ “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความสามารถใน ความแตกต่างของแต่ละบุคคลก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร งาน ตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน (KPI) จะต้องมีส่วนที่ประเมินผลให้เลือกตามความสามารถที่ต่างกันด้วย” และ “ผมใช้ประเมินผลการดำเนินงานตาม
	ความแตกต่าง	
	4) ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล	

ตาราง 13 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		ความสามารถที่แตกต่างครับ เรามอบหมายงานที่ต่างกันตามความสามารถแล้ว การประเมินก็ต้องดูการพัฒนาการตามความสามารถด้วยครับ”
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรบริหารผู้ร่วมงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของอาจารย์แต่ละคน มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถของแต่ละบุคคล สามารถประเมินผลความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน (KPI) และผลการพัฒนาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล และดูแลเอาใจใส่อาจารย์เป็นรายบุคคล		
3. ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานได้ พัฒนาตนเอง	1) ส่งเสริม สนับสนุนอาจารย์ ประจำตามความถนัด และความสนใจ 2) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ตนเองของอาจารย์ประจำ เพื่อเพิ่มตำแหน่งวิชาการ ตามความชำนาญ 3) การปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาส ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ 4) ส่งเสริมให้อาจารย์ ใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ ที่พัฒนาทักษะการเรียนรู้ ของนิสิต/นักศึกษา	“แน่นอนครับต้องส่งเสริมอาจารย์ให้ทุกคน มีสิทธิที่จะพัฒนาตนเองตามความถนัดและ ความสนใจครับ แต่เราจะต้องแนะนำและ เป็นคนชี้ให้เห็นความสำคัญครับ โดยเฉพาะ การพัฒนาตนเองเพื่อมาเพิ่มตำแหน่งวิชาการ ตรงนี้สำคัญมากครับ เรากำลังทำงานวิชาการ นะครับ ต้องเน้นการพัฒนาด้านวิชาการ และ วิชาชีพพลศึกษาเป็นหลัก นอก จากตำแหน่ง วิชาการแล้วก็มีเรื่องของการสอนครับ วิชาที่ สอน และวิธีการสอนใหม่ ๆ ด้วยครับ” และ “การพัฒนาบุคคลโอกาสในการให้งาน ใหม่ ๆ ให้เค้าเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยมีเรา แนะนำ เพราะว่าเราก็ไม่ได้ทำงานตรงนี้ไป ตลอดต้องมีคนมาทด แทนเรา” และ “ที่นี้ มีอาจารย์เกษียณอายุราชการหลายคนนะ เราต้องหาคนมาทดแทนในวิชาที่สอน ตามความสามารถ และความสนใจของ ผู้ที่จะแทนด้วยนะ โดยให้เค้ามาประกบกับ

ตาราง 13 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		อาจารย์ที่กำลังเกษียณและต้องไปหาความรู้ใหม่ ๆ จากการอบรมในเนื้อหาและวิธีการสอนที่ทันสมัยด้วย” และ “ผมเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีการพัฒนาตนเองตามความสามารถครับ อย่างไรก็ตามวิชาการไปนำเสนองานวิจัยเนี่ยสนับสนุนเต็มที่แต่การไปอบรมต้องดูตามหน้าที่ และสาขาวิชาที่ชำนาญและสนใจ หรืออยู่ในแผนการ-ทดแทนอาจารย์เกษียณและให้ตรงตามแผนการพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งวิชาการด้วยครับ

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง โดยส่งเสริม สนับสนุน อาจารย์ประจำตามความถนัดและความสนใจ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของอาจารย์ประจำ เพื่อเพิ่มตำแหน่งวิชาการตามความชำนาญ การปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และส่งเสริมให้อาจารย์ใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ ที่พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนิสิต/นักศึกษา

4. การให้มี	1) มีการจัดระบบพี่เลี้ยงแก่	“ประธานหลักสูตรจัดทำระบบพี่เลี้ยงจะรับ
ส่วนร่วมใน	อาจารย์ผู้เป็นนักวิจัยรุ่น	ทั้งในการพัฒนางานวิจัย ช่วยในการเขียน
การตัดสินใจ	ใหม่เพื่อช่วยเขียนรายงาน	รายงานวิจัย เพื่อไปนำเสนอในที่ประชุม
โดยการพี่เลี้ยง	การวิจัยสำหรับนำเสนอ	วิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสาร” และ “ต้อง
และเป็น	ในที่ประชุมวิชาการหรือ	จัดทำระบบพี่เลี้ยงเลยนะ ผมว่าการทำวิจัย
ที่ปรึกษา	ตีพิมพ์ในวารสาร และ	การเขียนตำรา หนังสือ สำหรับคนที่ไม่เคย
	การขอตำแหน่งวิชาการ	ทำเป็นเรื่องไม่ง่ายเลยนะ รูปแบบวิธีทำ
	2) มอบหมายงานเพื่อเป็น	ก็ไม่ว่าจะเริ่มยังไง การมีพี่เลี้ยงจะช่วยเรื่อง
	เครื่องมือในการพัฒนา	พวกนี้ได้มากเลยจะทำให้การพัฒนาของเรา
	โดยจะดูแล แนะนำ	เร็วขึ้นมาก” และ “ผมว่าเป็นคุณสมบัติของ
	สนับสนุนและการช่วยให้	ผู้นำอยู่แล้วที่จะต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง
	ก้าวหน้าตามความต้องการ	และที่ปรึกษาให้กับอาจารย์ผู้ตาม เช่น

ตาราง 13 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
		การมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่เค้าไม่เคยทำให้ เค้าพัฒนาตนเองเนี่ยจะต้องคอยแนะนำ ค่อย ๆ สนับสนุน อีกทั้งช่วยให้เค้าก้าวหน้า และประสบความสำเร็จตามความต้องการได้”
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการฟังและเป็นທີ່ปรึกษา โดยมี การจัดระบบที่เลี้ยงแก่อำจารย์ผู้เป็นนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อช่วยเขียนรายงานการวิจัยสำหรับนำเสนอ ในที่ประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสาร และการขอตำแหน่งวิชาการ และมอบหมายงานเพื่อ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโดยจะดูแล แนะนำ สนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าตามความต้องการ		
5. การสร้าง บรรยากาศ ของการ- ร่วมงาน	1) การสนทนากันอย่างเป็น กันเอง 2) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น และติดต่อสื่อสารอย่าง เปิดเผย และเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกัน 3) การจัดเวที หรือสิ่งแวดล้อม ในองค์กรให้อาจารย์ได้มี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน 4) รับฟังข้อเสนอแนะ จากอาจารย์อย่างตั้งใจ	“ผมใช้การสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินได้ไปอย่างราบรื่น โดยให้แสดงความเป็นกันเอง ทั้งการพูดจา การปฏิบัติ ต้องไม่มีความ ลับในการทำงาน การเปิดเผยจะสร้างความน่าเชื่อถือ มันจะเกิด ความไว้วางใจกันครับ” และ “การสร้าง บรรยากาศในการทำงานนั้น ต้องสร้าง ความเป็นกันเอง สนทนากันอย่างเป็นกันเอง และน่าจะต้องมีการจัดเวที หรือสิ่งแวดล้อม ในองค์กรให้อาจารย์ได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง กันอยู่เสมอ” และ “พูดถึงบรรยากาศใน การทำงานที่ดีเนี่ยทุกคนต้องเชื่อใจประธาน- หลักสูตรจะต้องแสดงความเป็นกันเองให้ การทำงาน และต้องรับฟังข้อเสนอแนะจาก อาจารย์ทุกคนอย่างตั้งใจไม่เลือกปฏิบัติค่ะ”

ตาราง 13 (ต่อ)

คำหลัก	คำย่อ	ตัวอย่างบันทึก
สรุป		
ประธานบริหารหลักสูตรการสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน โดยการสนทนอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกัน การจัดเวที หรือ สิ่งแวดล้อมในองค์กรให้อาจารย์ได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์ อย่างตั้งใจ		
6. เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	1) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง 2) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกัน	“ในการประชุมผมจะให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นก่อน มันก็มีความคิดที่แตกต่าง แต่เป็นสิ่งที่ดีนะเพราะผมคิดว่ามันเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดของกันและกัน” และ “การดำเนินการบริหารหลักสูตรต้องมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างนะ ไม่ใช่เรื่องไม่ดีนะ แต่ผมมองว่ามันเป็นวิธีที่ต่างกัน แต่ทุกคนก็มีเป้าหมายให้หลักสูตรประสบความสำเร็จเหมือนกันละ ประธาน ก็ไปดูอีกทีว่าจะเลือกวิธีการหรือความคิดแบบไหน” และ “ต้องเปิดโอกาสให้อาจารย์แสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถที่ต่างกันอย่างเต็มที่ใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และยังต้องเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ล่ะ”

สรุป

ประธานบริหารหลักสูตรเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยมีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกัน

จากตาราง 13 แสดงบันทึกสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการค้ำนึ่งถึงเป็นปัจเจกบุคคล สรุปผลได้ 6 คำหลัก และ 19 หัวข้อย่อย

ตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร- หลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ในระดับปริญญาตรี

นำตัวบ่งชี้ที่ได้จากการคัดเลือกในขั้นตอนที่ 1 ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี คือ (1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มี 9 คำหลัก และ 27 หัวข้อย่อย (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมี 8 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย (3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญามี 7 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย และ (4) ด้านการค้ำนึ่งถึงเป็นปัจเจกบุคคลมี 6 คำหลัก และ 19 หัวข้อย่อย มาสังเคราะห์กับกรอบแนวคิดการวิจัยตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ตาราง 14

การพัฒนาตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำแสดงให้เห็นการมี วิสัยทัศน์และสามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม โดยอาศัยวิสัยทัศน์และ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน	ประธานบริหารหลักสูตรมีวิสัยทัศน์ และ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม โดยแสดงให้เห็นถึง ความเจตจำนงในการวางแผน ระยะสั้นและระยะยาวให้ทันต่อการ- เปลี่ยนแปลงได้ สามารถถ่ายทอดนโยบาย ความคิดที่สำคัญไปสู่อาจารย์ประจำจาก การจัดการประชุมหลักสูตร สามารถปลูกฝัง ค่านิยมที่ดีงามของคณะและมหาวิทยาลัย	1. มีวิสัยทัศน์ และสามารถ ถ่ายทอดไปยัง ผู้ตาม

ตาราง 14 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
	และสามารถใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ มากกว่าการสร้าง ความขัดแย้ง	
ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความ- ภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความ- มั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ ตามมีความเป็นพวกเดียวกัน กับผู้นำ	ประธานบริหารหลักสูตรเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม โดยการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงาน การบริหารหลักสูตรร่วมกัน ไม่ถือศักดินา ต้องไม่ถือตัว เคารพในคุณค่าของผู้ร่วมงาน และเป็นผู้มีภาพลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับ ผู้ร่วมงาน	2. เสริมความ- ภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจ ของผู้ตาม
ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วย สร้างความรู้สึกร่วมกัน เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุ- เป้าหมายที่ต้องการ	ประธานบริหารหลักสูตรสร้างความรู้สึกร่วมกัน เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถรักษาเสถียรภาพของอาจารย์ ประจำในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร มีความมุ่งมั่น ต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้ การทำงานสำเร็จลุล่วงของหลักสูตร และแสดง ความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้	3. สร้างความรู้สึกร่วมกัน เป็นหนึ่ง- เดียวกันเพื่อการ- บรรลุเป้าหมาย
ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึง การเชื่อมั่นในตนเอง ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจ ในตนเอง	ประธานบริหารหลักสูตรมีความเชื่อมั่น ในตนเอง โดยกล้าแสดงความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองด้วยความมั่นใจ และนำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง	4. ความเชื่อมั่น ในตนเอง

ตาราง 14 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ ได้ในสถานการณ์วิกฤต	ประธานบริหารหลักสูตรสามารถจัดการกับ อารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต โดยแสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ เหมาะสม สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันที่อาจก่อให้เกิดปัญหา ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสร้างสรรค์ และ สามารถเสนอทางออกของข้อขัดแย้งในกลุ่ม ด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและ ใช้วิธีการเชิงบวก	5. การจัดการ กับอารมณ์ และความเครียด ในสถานการณ์ วิกฤต
ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา	ประธานบริหารหลักสูตรมีความแน่วแน่ใน อุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมการเรียนรู้ โดยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของการบริหารหลักสูตร และเป็นผู้มั่นคง ในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ใด ๆ	6. มีความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม
ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะ ทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและ มีจริยธรรมสูง	ประธานบริหารหลักสูตรมีศีลธรรมและ มีจริยธรรม โดยบริหารจัดการอย่างมี ธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้ ใช้หลัก คุณธรรม จริยธรรมในการบริหารหลักสูตร ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนเป็น แบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีวินัย และประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในทำนองคลอง ธรรมให้ผู้ร่วมงานนับถือได้อย่างสนิทใจ และทำงานร่วมกับผู้ตามบนพื้นฐาน ความเป็นประชาธิปไตย	7. มีศีลธรรมและ มีจริยธรรม

ตาราง 14 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวแต่จะประพาดิคนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม	ประธานบริหารหลักสูตรต้องมุ่งมั่น ประโยชน์ส่วนรวม โดยมองข้ามผลประโยชน์ ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของหลักสูตร และหาความรู้ใหม่หรือแสวงหาแนวทาง ใหม่ในการบริหารงานที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร	8. มุ่งเน้น ประโยชน์ ส่วนรวม
ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถ	ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นถึง ความมีประสิทธิภาพสูง โดยมีระดับความรู้ และสติ ปัญญาในการบริหารหลักสูตรและ ดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร มาตรฐานวิชาชีพ และกรอบ- มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ตลอดเวลาที่จัดการศึกษาความสามารถ ในการบริหารการจัดการเรียนรู้พลศึกษา ความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริม ความเป็นครูพลศึกษา และความสามารถ ในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ใน ศตวรรษที่ 21	9. แสดงให้เห็น ถึงความมี สมรรถภาพสูง

จากตาราง 14 แสดงการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-
บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
สรุปได้ 9 ตัวบ่งชี้

ตาราง 15

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำจะมีการตั้งมาตรฐาน ในการทำงาน และจะแสดง ความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็น ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย ได้	ประธานบริหารหลักสูตรมีการตั้งมาตรฐาน การทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่า จะสามารถ บรรลุมาตรฐานได้ โดยให้โอกาสอาจารย์ ในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ และสร้างความภาคภูมิใจต่อผลความสำเร็จ ของงานที่เกิดขึ้น มีการตั้งมาตรฐานการ- ทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมาย และสร้างความเชื่อมั่นในความ- สามารถของตนเองและทีมงานว่าจะสามารถ ดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์	1. มีการตั้ง มาตรฐาน การทำงาน และสร้าง ความเชื่อมั่นว่า จะสามารถบรรลุ มาตรฐานได้
ผู้นำจะสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานให้ ผู้ตามเกิดแรงใจใน การทำงานอยู่เสมอ	ประธานบริหารหลักสูตรสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน โดยสามารถใช้คำพูด ในการให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่เสมอ และชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุง ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม และเป็นธรรม	2. สร้างขวัญ และกำลังใจ ในการทำงาน
ผู้นำจะกระตุ้นผู้ร่วมงาน ทุกคนตระหนักให้เห็นถึง ความสำคัญของงานจาก การสื่อสาร	ประธานบริหารหลักสูตรกระตุ้นผู้ร่วมงาน ให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน โดย ติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะเพื่อ ดูความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ กระตุ้น ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้ สำเร็จ และกำหนดระยะเวลาของงาน ที่มอบหมาย	3. การกระตุ้น ผู้ร่วมงานให้ ตระหนักถึง ความสำคัญ ของงาน

ตาราง 15 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำแสดงมีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้น โดยคิดในแง่บวก	ประธานบริหารหลักสูตรการคิดในเชิงบวก โดยใช้ภาษาและคำพูดในเชิงบวกกับผู้ตาม มองปัญหาในแง่ดี/เชิงบวกใช้วิกฤตเป็น โอกาส และเมื่อเกิดความผิดพลาดในผลงาน จะยังคงส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ตาม อยู่เสมอ	4. การคิดใน เชิงบวก
ผู้นำสามารถมองเห็นโอกาส ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพ ทั้งดงามของอนาคต	ประธานบริหารหลักสูตรมองเห็นโอกาส โดยจินตนาการภาพในอนาคตขององค์กร และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ในการทำงานทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพ ทั้งดงามของอนาคตและการประสบความสำเร็จ	5. มองการณ์ไกล
ผู้นำจะใช้การสื่อสาร เพื่อจูงใจและสร้างและ สื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน	ประธานบริหารหลักสูตรการสื่อสารเพื่อ จูงใจ โดยโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์ สู่เป้าหมาย และมีการสร้างและสื่อความหวัง ที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน	6. การสื่อสาร เพื่อจูงใจ
ผู้นำจะการกระตุ้นการ- ทำงานเป็นทีม โดยการ- กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความ- กระตือรือร้น	ประธานบริหารหลักสูตรการกระตุ้น การทำงานเป็นทีม โดยบริหารบุคลากร ให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ เพิ่ม ความสัมพันธ์ในทีมงาน มีการเสริมสร้าง วัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถรวมกลุ่มคนขึ้นมา อย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	7. การกระตุ้น การทำงาน เป็นทีม

ตาราง 15 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำแสดงออกโดยการสร้าง เจตคติที่ดี	ประธานบริหารหลักสูตรสร้างเจตคติ โดยแสดงให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ในการร่วมมือร่วมใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร และ แสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดมิตรภาพ	8. การสร้างเจตคติ

จากตาราง 15 แสดงการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-
บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านสร้างแรงบันดาลใจ สรุปได้
8 ตัวบ่งชี้

ตาราง 16

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำมีการกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ	ประธานบริหารหลักสูตรกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยสามารถแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนความคิดใหม่ของอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยที่เกิดจากพัฒนาการบริหารหลักสูตรและการพัฒนานิสิต และการกล้าเสี่ยง/กล้าลองความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1. การกระตุ้นความคิดริเริ่ม-สร้างสรรค์
ผู้นำมีการการระดมความคิดเห็นกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ	ประธานบริหารหลักสูตรระดมความคิดเห็นโดยกระตุ้นให้อาจารย์แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และสนับสนุนให้อาจารย์ร่วมระบุปัญหาและมองปัญหาในหลายแง่มุม	2. การระดมความคิดเห็น
ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	ประธานบริหารหลักสูตรแสดงให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระตุ้นให้ตั้งคำถามที่นำไปสู่คำตอบที่เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ต่าง ๆ หาตัวแบบในการแก้ปัญหาที่หลากหลายจากการใช้ประสบการณ์และเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจด้วยตัวเอง	3. แสดงให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

ตาราง 16 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำมีการทำงานเชิงรุก ไม่รอคอยคำสั่ง คาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดด้วยข้อมูลที่มีอยู่	ประธานบริหารหลักสูตรทำงานเชิงรุก โดยการไม่รอให้หัวหน้าหรือบุคคลอื่นมา คอยกำกับหรือสั่งการสามารถจัดประชุม ทำแผนและจัดหาทรัพยากร เพื่อความพร้อม อย่างทันท่วงที และสามารถคาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่	4. การทำงาน เชิงรุก
ผู้นำมีการกระตุ้นการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	ประธานบริหารหลักสูตรส่งเสริมและ การกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยวิพากษ์วิจารณ์ตามหลักการเหตุผล และใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง วิเคราะห์ ปัญหาและอุปสรรค ได้อย่างชัดเจนวิเคราะห์ สถานการณ์และโอกาสในการบริหารหลักสูตร ในมุมมองที่หลากหลายมุมมอง พิจารณาปัจจัย ภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อวิเคราะห์ ความแตกต่างและความเป็นไปได้ในการ- บริหารงาน และไม่วิจารณ์ความคิดของ ผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิด ของตนเอง	5. ส่งเสริมและ การกระตุ้น การแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีการสร้างการ- เปลี่ยนแปลงและมีการตั้ง สมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ	ประธานบริหารหลักสูตรสร้างการ- เปลี่ยนแปลง โดยเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ เหมาะสม วางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิง กลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผน โดย ความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนใน องค์กร และมีการเสริมแรง โดยการชี้แจงให้ บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงที่เกิดขึ้นแล้ว	6. สร้างการ- เปลี่ยนแปลง

ตาราง 16 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดย ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่าง ต้องมีวิธี แก้ไข สามารถ ฝ่าฟันอุปสรรคสามารถ ฝ่าฟันอุปสรรคได้แม้บาง ปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย	ประธานบริหารสร้างความเชื่อมั่นใน การฝ่าฟันอุปสรรค โดยการให้กำลังใจ ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำเมื่อ ต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค กระตุ้นให้ ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคในปฏิบัติงานให้ เกิดผลสำเร็จ และอาจารย์ประจำเชื่อมั่นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ จากคำแนะนำ ของประธานหลักสูตร	7. สร้างความ- เชื่อมั่นในการ- ฝ่าฟันอุปสรรค

จากตาราง 16 แสดงการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-
บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สรุปได้
7 ตัวบ่งชี้

ตาราง 17

การพัฒนาภาวะตัวบ่งชี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำจะให้ความสำคัญกับ ผู้ตามและเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของปัจเจก- บุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผล และเติบโตของแต่ละคน	ประธานบริหารหลักสูตรทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยแสดง การยอมรับและชื่นชมต่ออาจารย์ที่ปฏิบัติงาน ร่วมกัน บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรร และ สร้างคนดีมีความสามารถ และแสดงออก หรือสะท้อนความรู้สึกหรือการกระทำ	1. ทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกมีคุณค่าและ มีความสำคัญ

ตาราง 16 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำจะคำนึงถึงความ- แตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็น และความต้องการ การบริหารงานของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	ที่แสดงให้เห็นว่าอาจารย์เข้าใจว่าประธานหลักสูตร ใส่ใจผู้ร่วมงาน ประธานบริหารหลักสูตรบริหารผู้ร่วมงาน ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างกันของ อาจารย์แต่ละคน มอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างในความสามารถของแต่ละ บุคคล สามารถประเมินผลความสำเร็จของ การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผลการ- ดำเนินงาน (KPI) และผลการพัฒนาตาม ความแตกต่างของแต่ละบุคคล และดูแล เอาใจใส่อาจารย์เป็นรายบุคคล	2. การบริหาร ผู้ร่วมงานตาม ความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล
ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน ให้สูงขึ้น	ประธานบริหารหลักสูตรส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง โดยส่งเสริม สนับสนุนอาจารย์ประจำตามความถนัดและ ความสนใจ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเอง ของอาจารย์ประจำเพื่อเพิ่มตำแหน่งวิชาการ ตามความชำนาญ การปฏิบัติต่อผู้ตามโดย การให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และ ส่งเสริมให้อาจารย์ใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ ที่พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนิสิต/นักศึกษา	3. ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานได้ พัฒนาตนเอง

ตาราง 16 (ต่อ)

แนวคิดของ Bass (1999) และ Bass and Avolio (1994)	สรุปจากการสัมภาษณ์	ตัวบ่งชี้
ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม	ประธานบริหารหลักสูตรให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการฟังและเป็นที่ปรึกษา โดยมีการจัดระบบที่เลี้ยงแก่อาจารย์ผู้เป็นนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อช่วยเขียนรายงานการวิจัยสำหรับนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ หรือตีพิมพ์ในวารสาร และการขอตำแหน่งวิชาการ และมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโดยจะดูแล แนะนำ สนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าตามความต้องการ	4. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการฟังและเป็นที่ปรึกษา
ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนร่วมงานกัน	ประธานบริหารหลักสูตรการสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน โดยการสนทนอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น และติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกัน การจัดเวที หรือสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้อาจารย์ได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และรับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์อย่างตั้งใจ	5. การสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน
ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่	ประธานบริหารหลักสูตรเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยมีใจเปิดกว้าง เปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกัน	6. เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

จากตาราง 17 แสดงการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 6 ตัวบ่งชี้

ผู้วิจัยจึงนำตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร
สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรีที่พัฒนาขึ้น 30 ตัวบ่งชี้ ไปสร้างเป็นแบบสอบถาม
ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี
สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

ตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี

นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาดำเนินการรวบรวมข้อมูลกับอาจารย์ผู้รับผิดชอบ
หลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 420 คน นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
อันดับที่สอง

ตาราง 18

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-
บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยรวมทุกด้าน

(n = 420)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.09	0.52	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.06	0.50	มาก
3. การกระตุ้นปัญญา	4.05	0.49	มาก
4. การคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล	4.19	0.54	มาก
รวม	4.10	0.47	มาก

จากตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 และมีค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47

ตาราง 19

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

($n = 420$)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม	4.25	0.64	มาก
1) แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้	4.22	0.76	มาก
2) สามารถถ่ายทอดนโยบาย ความคิดที่สำคัญไปสู่อาจารย์ประจำจากการจัดการประชุมหลักสูตร	4.24	0.77	มาก
3) สามารถปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามของคณะและมหาวิทยาลัย	4.23	0.77	มาก
4) สามารถใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้าง ความขัดแย้ง	4.26	0.69	มาก
2. เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม	4.07	0.69	มาก
5) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานการบริหารหลักสูตรร่วมกัน	4.09	0.73	มาก
6) ไม่ถือศักดิ์นา ต้องไม่ถือตัว เคารพในคุณค่าของ ผู้ร่วมงาน	4.07	0.79	มาก
7) เป็นผู้มีภาพลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	4.05	0.75	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
3. สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย	4.09	0.67	มาก
8) สามารถรักษาเสถียรภาพของอาจารย์ประจำในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร	4.09	0.76	มาก
9) มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้การงานสำเร็จลุล่วงของหลักสูตร	4.11	0.75	มาก
10) แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้	4.07	0.72	มาก
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง	4.09	0.66	มาก
11) กล้าแสดงความคิด ความรู้สึกและการกระทำของตนเองด้วยความมั่นใจ	4.10	0.78	มาก
12) เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง	4.09	0.74	มาก
5. การจัดการกับอารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต	4.19	0.66	มาก
13) แสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้เหมาะสม	4.17	0.77	มาก
14) สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันที่อาจก่อให้เกิดปัญหาด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสร้างสรรค์	4.19	0.67	มาก
15) สามารถเสนอทางออกของข้อขัดแย้งในกลุ่มด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและใช้วิธีการเชิงบวก	4.22	0.76	มาก
6. ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม	4.15	0.69	มาก
16) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของการบริหารหลักสูตร	4.17	0.74	มาก
17) เป็นผู้มั่นคง ในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ใด ๆ	4.13	0.77	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
7. มีศีลธรรมและมีจริยธรรม	4.12	0.66	มาก
18) บริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้	4.10	0.76	มาก
19) ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารหลักสูตรไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.14	0.80	มาก
20) เป็นแบบอย่างที่ดี ชี้อัตถ์ ตั้งใจทำงาน มีวินัย และประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในทำนองคลองธรรม ให้ผู้ร่วมงานนับถือได้อย่างสนิทใจ	4.12	0.72	มาก
21) ทำงานร่วมกับผู้ตามบนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย	4.13	0.72	มาก
8. มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม	3.93	0.70	มาก
22) มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของหลักสูตร	3.94	0.82	มาก
23) หาความรู้ใหม่หรือแสวงหาแนวทางใหม่ในการบริหารงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.92	0.75	มาก
9. แสดงให้เห็นถึงความสามารถสูง	3.95	0.65	มาก
24) มีระดับความรู้และสติ ปัญญาในการบริหารหลักสูตร และดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานวิชาชีพ และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติตลอดเวลาที่จัดการศึกษา	3.94	0.72	มาก
25) มีระดับความสามารถในการบริหารการจัดการเรียนรู้ พลศึกษา	3.96	0.67	มาก
26) มีระดับความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริมความเป็นครูพลศึกษา	3.96	0.70	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
27) มีระดับความสามารถในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21	3.94	0.67	มาก
รวม	4.09	0.52	มาก

จากตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 3.93 ถึง 4.25 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ และส่วนใหญ่ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.70

ตาราง 20

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(n = 420)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. มีมาตรฐานการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถ บรรลุตามมาตรฐาน	4.08	0.67	มาก
1) ให้โอกาสอาจารย์ในการอาสาทำงานเพื่อแสดง ความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อ ผลความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น	4.08	0.72	มาก
2) มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่น ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย	4.07	0.70	มาก
3) สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและ ทีมงานว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์	4.09	0.68	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
2. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4.16	0.67	มาก
4) สามารถใช้คำพูดในการให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	4.13	0.70	มาก
5) ชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม	4.19	0.71	มาก
3. การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน	4.10	0.68	มาก
6) ติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะเพื่อดูความสำเร็จตามแผนที่วางไว้	4.12	0.69	มาก
7) กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.11	0.71	มาก
8) กำหนดระยะเวลาของงานที่มอบหมาย	4.07	0.71	มาก
4. การคิดในเชิงบวก	4.16	0.65	มาก
9) ใช้ภาษาและคำพูดในเชิงบวกกับผู้ตาม	4.15	0.68	มาก
10) มองปัญหาในแง่ดี /เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส	4.15	0.69	มาก
11) เมื่อเกิดความผิดพลาดในผลงานจะยังคงส่งเสริมและให้กำลังใจผู้ตามอยู่เสมอ	4.18	0.70	มาก
5. มองการณ์ไกล	4.07	0.65	มาก
12) จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กรและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมายในกาทำงาน	4.08	0.70	มาก
13) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตและการประสบความสำเร็จ	4.07	0.70	มาก
6. การสื่อสารเพื่อจูงใจ	3.99	0.64	มาก
14) โน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย	4.00	0.69	มาก
15) มีการสร้างและสื่อความหวังที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน	3.98	0.72	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
7. การกระตุ้นทำงานเป็นทีม	3.98	0.69	มาก
16) บริหารบุคลากรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ	3.99	0.70	มาก
17) เพิ่มความสัมพันธ์ในทีมงาน	3.96	0.72	มาก
18) มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม	3.98	0.70	มาก
19) มีความสามารถรวมกลุ่มคนขึ้นมาอย่างเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.74	มาก
8. สร้างเจตคติในการทำงาน	3.98	0.65	มาก
20) แสดงให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมมือร่วมใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	3.98	0.71	มาก
21) ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร	3.99	0.70	มาก
22) แสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ดีทำให้เกิดมิตรภาพ	3.98	0.69	มาก
รวม	4.06	0.50	มาก

จากตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 3.98 ถึง 4.16 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ และส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.64 ถึง 0.67

ตาราง 21

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-
บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นปัญญา

(n = 420)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.10	0.56	มาก
1) สามารถแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุน ความคิดใหม่ ๆ ของอาจารย์ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จ	4.10	0.68	มาก
2) ส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยที่เกิดจากพัฒนา การบริหารหลักสูตรและการพัฒนานิสิต	4.09	0.63	มาก
3) การกล้าเสี่ยง/กล้าลองกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.11	0.67	มาก
2. ระดมความคิดเห็น	4.06	0.65	มาก
4) กระตุ้นให้อาจารย์แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.06	0.70	มาก
5) สนับสนุนให้อาจารย์ร่วมระบุงปัญหาและมองปัญหา ในหลายแง่มุม	4.05	0.71	มาก
3. แสดงให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	3.99	0.72	มาก
6) การกระตุ้นให้ตั้งคำถามที่นำไปสู่คำตอบที่เป็นแนวทาง ในการแก้ไขปัญหในสถานการณ์ต่าง ๆ	3.98	0.74	มาก
7) หาตัวแบบในการแก้ปัญหาที่หลากหลายจากการใช้ ประสบการณ์	3.99	0.74	มาก
8) เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจ ด้วยตัวเอง	4.02	0.74	มาก
4. ทำงานเชิงรุก	3.96	0.67	มาก
9) ไม่รอให้หัวหน้าหรือบุคคลอื่นมากอยกำกับหรือสั่งการ	3.96	0.70	มาก
10) จัดประชุม ทำแผนและจัดหาทรัพยากรเพื่อความพร้อม	3.97	0.67	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
11) สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ด้วยข้อมูลที่มีอยู่	3.95	0.69	มาก
5. ส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.03	0.68	มาก
12) วิพากษ์วิจารณ์ตามหลักการเหตุผลและใช้ข้อมูล สารสนเทศที่ถูกต้อง	4.01	0.67	มาก
13) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ได้อย่างชัดเจน	4.00	0.71	มาก
14) วิเคราะห์สถานการณ์และโอกาสในการบริหาร หลักสูตรในมุมมองที่หลากหลายมุมมอง	4.05	0.68	มาก
15) พิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อวิเคราะห์ ความแตกต่างและความเป็นไปได้ในการบริหารงาน	4.05	0.69	มาก
16) ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่าง ไปจากความคิดของตนเอง	4.01	0.72	มาก
6. สร้างการเปลี่ยนแปลง	4.03	0.66	มาก
17) เลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความ- เปลี่ยนแปลงได้เหมาะสม	4.02	0.71	มาก
18) วางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไป ปฏิบัติตามแผนด้วยความเข้าใจและความร่วมมือ จากทุกคนในองค์กร	4.06	0.70	มาก
19) มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจง ให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้ว	4.00	0.75	มาก
7. สร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค	4.20	0.59	มาก
20) ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค	4.19	0.65	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
21) กระตุ้นให้ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคในปฏิบัติงาน ให้เกิดผลสำเร็จ	4.20	0.67	มาก
22) อาจารย์ประจำเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ จากคำแนะนำของประธานหลักสูตร	4.21	0.66	มาก
รวม	4.05	0.49	มาก

จากตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวชี้วัดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการกระตุ้นปัญหา พบว่า มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 3.96 ถึง 4.20 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ และส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.56 ถึง 0.72

ตาราง 22

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล

(n = 420)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	4.25	0.62	มาก
1) แสดงการยอมรับและชื่นชมต่ออาจารย์ที่ปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.26	0.63	มาก
2) บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรร และสร้างคนดีมีความสามารถ	4.24	0.67	มาก
3) แสดงออกหรือสะท้อนความรู้สึกหรือการกระทำ ของตนเองที่แสดงว่าเข้าใจและใส่ใจผู้ร่วมงาน	4.26	0.65	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
2. การบริหารผู้ร่วมงานงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.16	0.68	มาก
4) สามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถ และแรงจูงใจที่แตกต่างของอาจารย์แต่ละคน	4.17	0.71	มาก
5) มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถของแต่ละบุคคล	4.14	0.71	มาก
6) สามารถประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน (KPI) และผลการพัฒนาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.17	0.72	มาก
7) ดูแลเอาใจใส่อาจารย์เป็นรายบุคคล	4.18	0.69	มาก
3. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง	4.16	0.66	มาก
8) ส่งเสริม สนับสนุนอาจารย์ประจำตามความสนใจและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.17	0.67	มาก
9) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในพัฒนาตนเองของอาจารย์ประจำเพื่อเพิ่มตำแหน่งวิชาการตามความชำนาญ	4.15	0.69	มาก
10) การปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.19	0.65	มาก
11) ส่งเสริมให้อาจารย์ใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ ที่พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนิสิต/นักศึกษา	4.15	0.69	มาก
4. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการฟังและเป็นที่ปรึกษา	4.14	0.65	มาก
12) มีการจัดระบบพี่เลี้ยงแก่อาจารย์ผู้เป็นนักวิจัยรุ่นใหม่ เพื่อช่วยเขียนรายงานการวิจัยสำหรับนำเสนอในที่ประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสารและการขอตำแหน่งวิชาการ	4.15	0.68	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
13) มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา โดยจะดูแล แนะนำ สนับสนุนและการช่วยให้ ก้าวหน้าตามความต้องการ	4.13	0.70	มาก
5. การสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน	4.27	0.65	มาก
14) การสนทนาอย่างเป็นกันเอง	4.27	0.69	มาก
15) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกัน	4.28	0.69	มาก
16) สร้างบรรยากาศให้อาจารย์ได้มีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกัน	4.24	0.73	มาก
17) รับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์อย่างตั้งใจ	4.29	0.67	มาก
6. เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	4.17	0.69	มาก
18) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.18	0.72	มาก
19) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ซึ่งกันและกัน	4.16	0.76	มาก
รวม	4.19	0.54	มาก

จากตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี
ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล พบว่ามีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมต่ำสุดถึงสูงสุด คือ 4.14
ถึง 4.27 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความเหมาะสมที่อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ และส่วนใหญ่
กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.62
ถึง 0.69

ตาราง 23

ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) และค่า Bartlett's Test of Sphericity ของตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

ตัวบ่งชี้	II1	II2	II3	II4	II5	II6	II7	II8	II9	IM1	IM2	IM3	IM4	IM5	IM6	IM7	IM8	IS1	IS2	IS3	IS4	IS5	IS6	IS7	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6
II1	-																													
II2	.77 ^{**}	-																												
II3	.74 ^{**}	.74 ^{**}	-																											
II4	.67 ^{**}	.71 ^{**}	.77 ^{**}	-																										
II5	.54 ^{**}	.47 ^{**}	.56 ^{**}	.55 ^{**}	-																									
II6	.57 ^{**}	.56 ^{**}	.57 ^{**}	.50 ^{**}	.63 ^{**}	-																								
II7	.55 ^{**}	.57 ^{**}	.54 ^{**}	.60 ^{**}	.46 ^{**}	.61 ^{**}	-																							
II8	.43 ^{**}	.50 ^{**}	.53 ^{**}	.48 ^{**}	.45 ^{**}	.60 ^{**}	.66 ^{**}	-																						
II9	.50 ^{**}	.60 ^{**}	.57 ^{**}	.53 ^{**}	.50 ^{**}	.64 ^{**}	.61 ^{**}	.58 ^{**}	-																					
IM1	.63 ^{**}	.70 ^{**}	.63 ^{**}	.67 ^{**}	.48 ^{**}	.55 ^{**}	.55 ^{**}	.48 ^{**}	.59 ^{**}	-																				
IM2	.75 ^{**}	.74 ^{**}	.77 ^{**}	.70 ^{**}	.56 ^{**}	.53 ^{**}	.60 ^{**}	.53 ^{**}	.55 ^{**}	.60 ^{**}	-																			
IM3	.52 ^{**}	.65 ^{**}	.56 ^{**}	.69 ^{**}	.54 ^{**}	.45 ^{**}	.47 ^{**}	.45 ^{**}	.48 ^{**}	.68 ^{**}	.70 ^{**}	-																		
IM4	.47 ^{**}	.49 ^{**}	.46 ^{**}	.43 ^{**}	.59 ^{**}	.58 ^{**}	.42 ^{**}	.40 ^{**}	.42 ^{**}	.47 ^{**}	.52 ^{**}	.54 ^{**}	-																	
IM5	.43 ^{**}	.42 ^{**}	.41 ^{**}	.40 ^{**}	.39 ^{**}	.45 ^{**}	.41 ^{**}	.40 ^{**}	.42 ^{**}	.43 ^{**}	.38 ^{**}	.42 ^{**}	.34 ^{**}	-																
IM6	.43 ^{**}	.47 ^{**}	.43 ^{**}	.41 ^{**}	.38 ^{**}	.36 ^{**}	.42 ^{**}	.38 ^{**}	.35 ^{**}	.44 ^{**}	.43 ^{**}	.43 ^{**}	.33 ^{**}	.56 ^{**}	-															
IM7	.48 ^{**}	.54 ^{**}	.49 ^{**}	.50 ^{**}	.39 ^{**}	.55 ^{**}	.51 ^{**}	.59 ^{**}	.54 ^{**}	.57 ^{**}	.57 ^{**}	.51 ^{**}	.41 ^{**}	.47 ^{**}	.41 ^{**}	-														
IM8	.53 ^{**}	.59 ^{**}	.50 ^{**}	.54 ^{**}	.47 ^{**}	.56 ^{**}	.53 ^{**}	.54 ^{**}	.64 ^{**}	.63 ^{**}	.56 ^{**}	.56 ^{**}	.39 ^{**}	.46 ^{**}	.41 ^{**}	.64 ^{**}	-													
IS1	.43 ^{**}	.38 ^{**}	.37 ^{**}	.38 ^{**}	.35 ^{**}	.42 ^{**}	.51 ^{**}	.44 ^{**}	.52 ^{**}	.45 ^{**}	.39 ^{**}	.38 ^{**}	.38 ^{**}	.39 ^{**}	.32 ^{**}	.50 ^{**}	.47 ^{**}	-												

ตาราง 23 (ต่อ)

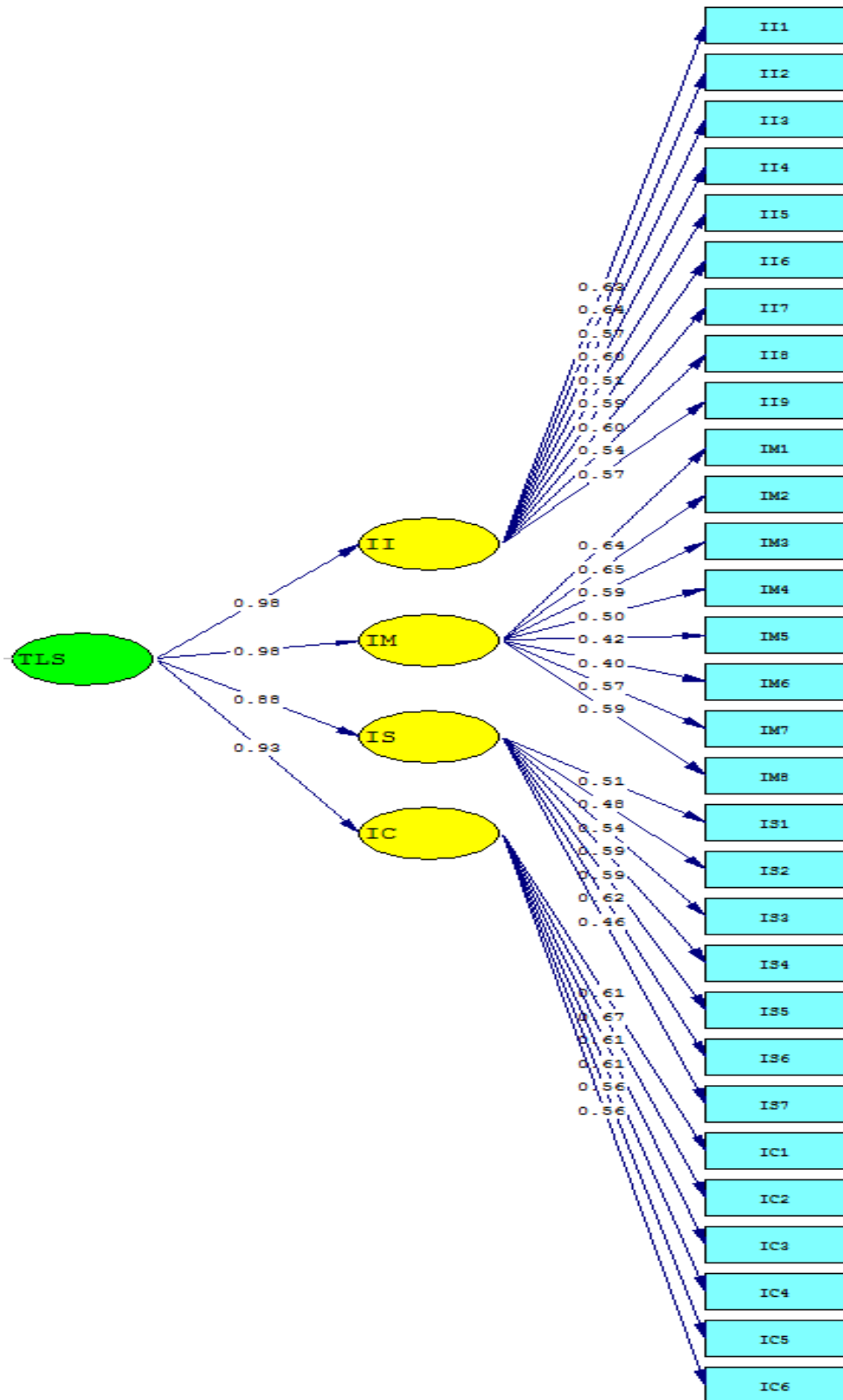
ตัว บ่งชี้	II1	II2	II3	II4	II5	II6	II7	II8	II9	IM1	IM2	IM3	IM4	IM5	IM6	IM7	IM8	IS1	IS2	IS3	IS4	IS5	IS6	IS7	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6
IS2	.46	.47 [*]	.43 [*]	.41 [*]	.36 [*]	.49 [*]	.55 [*]	.45 [*]	.40 [*]	.38 [*]	.40 [*]	.35 [*]	.32 [*]	.35 [*]	.38 [*]	.46 [*]	.44 [*]	.40 [*]	-											
IS3	.48 [*]	.42 [*]	.40 [*]	.39 [*]	.37 [*]	.56 [*]	.53 [*]	.64 [*]	.56 [*]	.45 [*]	.44 [*]	.43 [*]	.33 [*]	.37 [*]	.35 [*]	.52 [*]	.48 [*]	.50 [*]	.53 [*]	-										
IS4	.47 [*]	.53 [*]	.46 [*]	.47 [*]	.40 [*]	.56 [*]	.50 [*]	.50 [*]	.69 [*]	.48 [*]	.46 [*]	.44 [*]	.38 [*]	.36 [*]	.34 [*]	.52 [*]	.62 [*]	.51 [*]	.43 [*]	.55 [*]	-									
IS5	.54 [*]	.57 [*]	.43 [*]	.52 [*]	.44 [*]	.56 [*]	.52 [*]	.49 [*]	.66 [*]	.54 [*]	.55 [*]	.51 [*]	.45 [*]	.38 [*]	.37 [*]	.55 [*]	.60 [*]	.49 [*]	.42 [*]	.50 [*]	.66 [*]	-								
IS6	.59 [*]	.62 [*]	.56 [*]	.56 [*]	.53 [*]	.49 [*]	.52 [*]	.52 [*]	.64 [*]	.60 [*]	.59 [*]	.50 [*]	.46 [*]	.37 [*]	.35 [*]	.50 [*]	.59 [*]	.48 [*]	.40 [*]	.54 [*]	.65 [*]	.67 [*]	-							
IS7	.43 [*]	.40 [*]	.39 [*]	.37 [*]	.34 [*]	.44 [*]	.47 [*]	.42 [*]	.47 [*]	.45 [*]	.33 [*]	.38 [*]	.38 [*]	.38 [*]	.36 [*]	.39 [*]	.37 [*]	.42 [*]	.38 [*]	.38 [*]	.46 [*]	.49 [*]	.46 [*]	-						
IC1	.76 [*]	.60 [*]	.62 [*]	.51 [*]	.46 [*]	.53 [*]	.41 [*]	.43 [*]	.40 [*]	.64 [*]	.69 [*]	.55 [*]	.47 [*]	.34 [*]	.39 [*]	.45 [*]	.46 [*]	.34 [*]	.43 [*]	.35 [*]	.38 [*]	.42 [*]	.49 [*]	.33 [*]	-					
IC2	.65 [*]	.75 [*]	.62 [*]	.64 [*]	.40 [*]	.43 [*]	.52 [*]	.50 [*]	.56 [*]	.60 [*]	.60 [*]	.66 [*]	.47 [*]	.40 [*]	.40 [*]	.60 [*]	.61 [*]	.44 [*]	.45 [*]	.50 [*]	.56 [*]	.54 [*]	.59 [*]	.32 [*]	.72 [*]	-				
IC3	.64 [*]	.65 [*]	.76 [*]	.66 [*]	.52 [*]	.60 [*]	.48 [*]	.42 [*]	.39 [*]	.63 [*]	.65 [*]	.56 [*]	.43 [*]	.38 [*]	.39 [*]	.48 [*]	.46 [*]	.34 [*]	.50 [*]	.43 [*]	.41 [*]	.42 [*]	.53 [*]	.39 [*]	.74 [*]	.72 [*]	-			
IC4	.56 [*]	.58 [*]	.62 [*]	.60 [*]	.45 [*]	.47 [*]	.48 [*]	.41 [*]	.46 [*]	.65 [*]	.68 [*]	.68 [*]	.43 [*]	.36 [*]	.39 [*]	.53 [*]	.55 [*]	.39 [*]	.43 [*]	.43 [*]	.46 [*]	.43 [*]	.52 [*]	.32 [*]	.60 [*]	.71 [*]	.73 [*]	-		
IC5	.50 [*]	.49 [*]	.47 [*]	.47 [*]	.61 [*]	.59 [*]	.47 [*]	.35 [*]	.41 [*]	.46 [*]	.50 [*]	.44 [*]	.55 [*]	.38 [*]	.43 [*]	.42 [*]	.42 [*]	.36 [*]	.39 [*]	.36 [*]	.38 [*]	.44 [*]	.50 [*]	.34 [*]	.57 [*]	.52 [*]	.55 [*]	.57 [*]	-	
IC6	.48 [*]	.46 [*]	.37 [*]	.39 [*]	.51 [*]	.55 [*]	.59 [*]	.50 [*]	.54 [*]	.52 [*]	.46 [*]	.41 [*]	.55 [*]	.42 [*]	.39 [*]	.56 [*]	.48 [*]	.45 [*]	.51 [*]	.52 [*]	.52 [*]	.52 [*]	.50 [*]	.44 [*]	.53 [*]	.55 [*]	.51 [*]	.50 [*]	.65 [*]	-

Bartlett's test of Sphericity = 12392.023** ($p = .000$), Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) = 0.924

** $p < .01$

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ พบว่า ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้มีค่าเมตริกสหสัมพันธ์มากกว่า 0.30 ค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin Measures of Sampling Adequacy (MSA) มีค่าเท่ากับ 0.924 และค่าสถิติของ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 12392.023 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = .000$) ซึ่งมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์องค์ประกอบในเกณฑ์ดีมาก จึงได้นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบทุกตัว

การนำเสนอโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร
สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ใช้วิธี Maximum
Likelihood (ML) สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับ
ข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-square/df)
ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) และ
ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 ตัวแปร
โดยโมเดลนี้มีลักษณะเป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง



Chi-Square = 593.37, $df = 399$, $p\text{-value} = 0.000$, RMSEA = 0.034

ภาพ 6 การวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ตาราง 24

ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี

สมรรถนะ	II	IM	IS	IC
II	1			
IM	0.96**	1		
IS	0.86**	0.87**	1	
IC	0.91**	0.91**	0.82**	1

** $p < .01$

จากตาราง 24 ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับ
ปริญญาตรี พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว

ตาราง 25

ค่าดัชนีความกลมกลืนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง โมเดลตัวบ่งชี้
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับ
ปริญญาตรี

ดัชนีความกลมกลืน	ก่อนปรับแก้		หลังปรับแก้	
	ค่าสถิติที่ได้	สรุปผล	ค่าสถิติที่ได้	สรุปผล
p -value	0.000	ไม่กลมกลืน	0.000	ไม่กลมกลืน
ไค-สแควร์สัมพัทธ์	1.56	กลมกลืนดี	1.48	กลมกลืนดี
GFI	0.91	กลมกลืนพอใช้ได้	0.91	กลมกลืนพอใช้ได้
AGFI	0.89	ไม่กลมกลืน	0.90	กลมกลืนพอใช้ได้
RMSEA	0.03	กลมกลืนดี	0.03	กลมกลืนดี

จากตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงย้ันย้ันล้าค้บที่สอองโมเดลตัวบ้งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี พบว่า ค้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค้ค่าเท่ากับ 625.96 (p -value เท่ากับ 0.000) ช้้นห้องความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค้ค่าเท่ากับ 401 ค้ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค้ค่าเท่ากับ 1.56 และค้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกล้ืน (GFI) รวมห้ทั้งค้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกล้ืนที่ปรับแก้ล้แล้ว (AGFI) มีค้ค่าเท่ากับ 0.91 และ 0.89 ตามล้าค้บ และค้ค่า RMSEA มีค้ค่าเท่ากับ 0.03 โดยมีค้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) และค้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกล้ืนที่ปรับแก้ล้แล้ว (AGFI) ย้ังไม้สออดค้ล้องกลมกล้ืนจึงนำโมเดลตัวบ้งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรีไปปรับแก้ พบว่า ค้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค้ค่าเท่ากับ 593.37 (p -value เท่ากับ 0.000) ช้้นห้องความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค้ค่าเท่ากับ 399 ค้ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค้ค่าเท่ากับ 1.48 และค้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกล้ืน (GFI) รวมห้ทั้งค้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกล้ืนที่ปรับแก้ล้แล้ว (AGFI) มีค้ค่าเท่ากับ 0.91 และ 0.90 ตามล้าค้บ และค้ค่า RMSEA มีค้ค่าเท่ากับ 0.03 จึงสรุปว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสออดค้ล้องกลมกล้ืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้

ตาราง 26

ผลการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงย้ันย้ันอ้ันค้บที่สอองของโมเดลตัวบ้งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี

อ้องค้ประกอบ	นำห้น้กองค้ประกอบ				R^2
	b	B	SE	t	
II	0.98	0.98	0.07	13.38**	0.95
IM	0.99	0.98	0.07	13.89**	0.97
IS	0.89	0.88	0.09	9.80**	0.78
IC	0.93	0.93	0.07	12.55**	0.87

จากตาราง 26 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยด้านที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.98 เท่ากัน รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93 และด้านการกระตุ้นปัญญา (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.88

ตาราง 27

*ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี*

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R^2
		b	B	SE	t	
II	II1	0.57	0.63	0.06	10.95**	0.39
	II2	0.64	0.64	0.06	11.20**	0.41
	II3	0.42	0.57	0.04	10.19**	0.33
	II4	0.55	0.60	0.05	10.57**	0.36
	II5	0.48	0.51	0.05	9.20**	0.26
	II6	0.61	0.59	0.06	10.49**	0.35
	II7	0.56	0.60	0.05	10.58**	0.36
	II8	0.55	0.54	0.06	9.67**	0.29
	II9	0.51	0.57	0.05	10.19**	0.33
IM	IM1	0.54	0.64	0.05	11.36**	0.41
	IM2	0.59	0.65	0.05	11.59**	0.43
	IM3	0.59	0.59	0.06	10.58**	0.34
	IM4	0.47	0.50	0.05	9.25**	0.25
	IM5	0.44	0.42	0.06	7.92**	0.18
	IM6	0.35	0.40	0.05	7.49**	0.16
	IM7	0.47	0.57	0.05	10.40**	0.33
	IM8	0.46	0.59	0.04	10.59**	0.35

ตาราง 27 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ				R^2
		b	B	SE	t	
IS	IS1	0.36	0.51	0.05	7.71**	0.26
	IS2	0.45	0.48	0.06	7.50**	0.23
	IS3	0.39	0.54	0.05	8.05**	0.29
	IS4	0.39	0.59	0.05	8.48**	0.34
	IS5	0.41	0.59	0.05	8.56**	0.35
	IS6	0.44	0.62	0.05	8.79**	0.39
	IS7	0.44	0.46	0.06	7.30**	0.22
IC	IC1	0.53	0.61	0.05	10.24**	0.38
	IC2	0.68	0.67	0.06	11.06**	0.45
	IC3	0.58	0.61	0.06	10.40**	0.38
	IC4	0.55	0.61	0.05	10.29**	0.37
	IC5	0.54	0.56	0.06	9.61**	0.31
	IC6	0.58	0.56	0.06	9.61**	0.31

จากตาราง 27 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม (II2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.64 รองลงมาคือการมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม (II1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.63 และความเชื่อมั่นในตนเอง (II4) และมีศีลธรรมและมีจริยธรรม (II7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.60 ตามลำดับ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (IM2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.65 รองลงมาคือ สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุตามมาตรฐาน (IM1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.64 และการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญ

ของงาน (IM3) และสร้างเจตคติในการทำงาน (IM8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ตามลำดับ

ด้านการกระตุ้นปัญญา (IS) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ สร้างการเปลี่ยนแปลง (IS6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และทำงานเชิงรุก (IS4) และส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (IS5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ตามลำดับ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การบริหารผู้ร่วมงานงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล (IC2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.67 รองลงมาคือ ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ (IC1) และให้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง (IC3) และการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการฟังและเป็นที่ปรึกษา (IC4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ตามลำดับ

ตาราง 28

ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (*construct reliability, ρ_c*) ของการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

ตัวแปรแฝง	ความเที่ยง (ρ_c)
II	0.82
IM	0.77
IS	0.74
IC	0.78

จากตาราง 28 แสดงค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีค่าความเที่ยงสูง ($\rho_c = 0.82$) มีค่าความเที่ยงสูง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\rho_c = 0.77$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\rho_c = 0.74$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความเที่ยงสูง ($\rho_c = 0.78$)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรีสาขาวิชาพลศึกษา ดำเนินการสร้างตัวบ่งชี้
กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นประธานบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน และคณะกรรมการ-
บริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive selection)
ดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยการสังเคราะห์ข้อมูลกับกรอบแนวคิดการวิจัย และตรวจสอบ
คุณภาพความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นอาจารย์ผู้รับผิดชอบ
หลักสูตรและอาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา
ระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2561 จำนวน 420 คน ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน
(two-stage sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและ
แบบสอบถามตัวชี้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชา-
พลศึกษา ระดับปริญญาตรี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic
induction) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง
(Confirmatory Factor Analysis: The second order) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน
ของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา
ระดับปริญญาตรี โดยวิธี Maximum Likelihood (ML) สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบ
ความสอดคล้องกลมกลืนของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)
ค่าไค-สแควร์ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Chi-Square/df) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index)
ดัชนี AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) และค่า RMSEA (Root Mean Square Error
of Approximation)

สรุปผลการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจที่เกิดจากพฤติกรรมของตนเองเป็นแบบอย่างผู้นำ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม สามารถกระตุ้นศักยภาพโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ จริยธรรมและพฤติกรรมการทำงานส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทักษะการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศและโลก ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและพร้อมรับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในองค์กร จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน มากที่สุด ซึ่งจากทักษะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งจากนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ได้สอดคล้องกับแนวความคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ซึ่งกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย คือ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 14 คน ประกอบด้วย ประธานบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน และคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สรุปได้ 9 คำหลัก และ 27 หัวข้อย่อย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจสรุปได้ 8 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสรุปได้ 7 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสรุปได้ 7 คำหลัก และ 22 หัวข้อย่อย และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีสรุปได้ 6 คำหลัก และ 19 หัวข้อย่อย

3. จากการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมี 30 ตัวบ่งชี้ จึงได้สร้างแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรี พบว่าค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 625.96 (p -value เท่ากับ 0.000) ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 401 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าเท่ากับ 1.56 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 และ 0.89 ตามลำดับ และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.03 โดยมีค่าไค-สแควร์ (Chi-square) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนจึงนำโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาในระดับปริญญาตรีไปปรับแก้ พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 593.37 (p -value เท่ากับ 0.000) ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom) มีค่าเท่ากับ 399 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าเท่ากับ 1.48 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 และ 0.90 ตามลำดับ และค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.03 จึงสรุปว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้

การวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยด้านที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.98 เท่ากัน รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.93 และด้านการกระตุ้นปัญญา (IS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.88

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (II) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม

(II2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.64 รองลงมาคือ การมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม (II1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.63 และความเชื่อมั่นในตนเอง (II4) และมีศีลธรรมและมีจริยธรรม (II7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.60 ตามลำดับ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (IM2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.65 รองลงมาคือ สร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุตามมาตรฐาน (IM1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.64 และการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน (IM3) และสร้างเจตคติในการทำงาน (IM8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ตามลำดับ

ด้านการกระตุ้นปัญญา (IS) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ สร้างการเปลี่ยนแปลง (IS6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.62 และทำงานเชิงรุก (IS4) และส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (IS5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ตามลำดับ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การบริหารผู้ร่วมงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล (IC2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.67 รองลงมาคือ ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ (IC1) และให้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง (IC3) และการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการฟังเสียงและเป็นที่ปรึกษา (IC4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.61 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง พบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าความเที่ยงสูง ($p_c = 0.82$) มีค่าความเที่ยงสูง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($p_c = 0.77$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($p_c = 0.74$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าความเที่ยงสูง ($p_c = 0.78$)

การอภิปรายผล

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ทำการพัฒนาโดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารหลักสูตร และนำไปวิเคราะห์ห่องค์การตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้ แสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชีรรวม 30 ตัวบ่งชี้ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา โดยมี 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยทั้ง 30 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจที่จากแบบอย่างภาวะผู้นำของตนเอง สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม สามารถกระตุ้นศักยภาพ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และดูแลอย่างใกล้ชิด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคติ จริยธรรม และพฤติกรรมปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ท้นการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศ และโลก สอดคล้องกับ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีวิน อ่อนละอ (2553) ที่พบว่า

ตัวบ่งชี้รวม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยงานวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้ อาจจะเป็นเพราะทฤษฎีของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีพัฒนาขึ้นจากการศึกษาในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ภาครัฐและเอกชน อาจจะยังไม่สามารถนำมาใช้กับการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาโดยตรง อาจจะต้องใช้แนวคิดหรือทฤษฎีทางจิตวิทยามาเสริม เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และข้อคำถามในการวิจัยอาจจะยังไม่ชัดเจน จึงทำให้สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์พอใช้ ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยรายด้านของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-บริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ตามลำดับน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบที่พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นด้านที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด เพราะประธานหลักสูตรทำให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรยอมรับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรพหาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน สอดคล้องกับ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวง-ศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ที่กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามยอมรับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ ความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง ซึ่ง พรชัย เจดามาน (2560), พินิจ โกธการณ (2559) และรัตติกรณ จงวิศาล (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีการอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามโดยไม่ได้อาศัยตำแหน่งอำนาจหน้าที่และประเพณีที่ยึดถือกันมา หากอยู่ที่ความสามารถพิเศษของตัวผู้นำเอง

ซึ่งก่อให้เกิดอำนาจบารมี ซึ่งเป็นบุคคลที่มีพรสวรรค์ที่สามารถทำงานได้สำเร็จ
 อย่างน่าอัศจรรย์ ทั้งยังสามารถทำนายเหตุการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ
 และสอดคล้องกับ สัมมา ราชนิธย์ (2554) พบว่า การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สามารถพยากรณ์
 ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20 และสอดคล้องกับ
 พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง (2554) พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความ
 สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี และ องค์ประกอบภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลทางตรงเชิงบวก
 ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ เสริมความภาคภูมิใจ
 ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ซึ่งประธานหลักสูตรต้องเป็นผู้มีภาพลักษณ์
 ที่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ
 เมื่อได้ปฏิบัติงานการบริหารหลักสูตรร่วมกันอยู่เสมอ โดยการทำที่จะเสริมความภาคภูมิใจ
 ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามนั้นต้องเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ และสามารถ
 ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ต้องแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการวางแผนระยะสั้นและ
 ระยะยาวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถถ่ายทอดนโยบายความคิดที่สำคัญไปสู่
 อาจารย์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยการกล้าแสดงความคิด ความรู้สึกและการกระทำ
 ของตนเองด้วยความมั่นใจ สอดคล้องกับ รัตติกรณ จงวิศาล (2551) กล่าวว่า ผู้นำจะเสริม
 ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็น
 พวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความ-
 มั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และ House
 (1977) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกับผู้ตาม มีการแสดงออก
 ถึงความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ถ่ายทอดความคาดหวังในการทำงานที่สูงขึ้นแก่ผู้ตาม ตลอดจน
 ทำให้ผู้ตามรู้จักลำดับความสำคัญของงาน กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและรู้จักยอมรับ
 และเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น และมีความมั่นใจว่า ตนเองจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่
 การงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีภาวะ
 ผู้นำที่สามารถบังคับบัญชาคนอื่น ได้รับการยอมรับและยกย่องจากคนอื่น ทำหน้าที่

ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และ สอดคล้องกับ จิรวัดน์ วรณโรจน์ (2559) พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การสร้างแรงบันดาลใจเป็นด้านที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด เพราะเป็น การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกของผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับภาพทั้งดงาม ของอนาคต และสร้างการจงใจในการทำงาน ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการ อย่างชัดเจน สามารถแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้อง Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ที่กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือ การทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจภายใน หรือมีแรงบันดาลใจทำงาน ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด ในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมพันธ์กับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อ ความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีองค์ประกอบ 2 ประการ ของ Herzberg et al. (1959) ที่ได้กล่าวว่า องค์ประกอบจูงใจ (motivation factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิด ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้งานนั้นน่าสนใจ ผู้นำที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ ผู้อื่นได้นั้น สิ่งสำคัญ คือ ต้องสามารถสร้างบทเรียนจากเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมที่ พบเห็นได้เป็นอย่างดี ไม่ได้มองเหตุการณ์ว่า เป็นเพียงสิ่งที่เกิดขึ้น แต่มองเหตุการณ์แล้ว เกิดบทเรียน และเกิดการเรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจจะเป็นการสร้าง และสานวิสัยทัศน์ ว่าเป็นการที่ผู้นำสามารถมองเห็นโอกาส จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กรและนำมา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทาง ในการดำเนินงานขององค์กร สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย โดยแรงบันดาลใจจากเป้าหมาย

แรงบันดาลใจให้พนักงานเหล่านั้นเลือกที่จะตามหาจุดมุ่งหมายของตัวเองให้ได้คนที่ตั้งไว้สูง อาจต้องใช้ความพยายามทุ่มเทมากกว่าแต่ความสำเร็จที่รออยู่ก็นับเป็นความคุ้มค่าแห่งการรอคอย โดยมีแรงบันดาลใจคอยกระตุ้นไม่ให้เกิดความท้อแท้ สามารถสร้างความเป็นต้นแบบก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ ความรู้สึกดังกล่าวย่อมพัฒนาออกมาเป็นความรู้สึกที่ต้องการยึดถือไว้เป็นแบบอย่าง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์ที่ได้รับ (ภูเบศร์ สมุทรจักร, 2552; Hocker & Trofino, 2003) สอดคล้องกับ Eratli et al. (2018) พบว่า ครูพลศึกษาที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง Lamm et al. (2016) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงได้ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างสำหรับการเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในเชิงบวก ซึ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการทำงานบริหารหลักสูตรเป็นงานที่ภาระหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ตั้งแต่การวางแผน การควบคุมคุณภาพ การติดตามประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งถือเป็นงานที่สำคัญที่สุดต่อการผลิตบัณฑิต การสร้างขวัญกำลังใจและกำลังใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานมาก ประธานบริหารหลักสูตรสามารถใช้คำพูดในการให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่เสมอ และควรชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยการสร้างขวัญและกำลังใจถือเป็นหน้าที่ของประธานหลักสูตร ซึ่งจะต้องดำเนินการทุกวิถีทางการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร จึงควรสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเพราะกำลังใจที่ดี ย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน เจตคติคือความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มคนหรือสถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ เจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรจะได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้น (พรนพ พุกกะพันธ์, 2545; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลัดดา ศรสุวรรณ และคนอื่น ๆ (2556) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ประธานบริหารหลักสูตรต้องจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถ

ของตนเองและทีมงานว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุตามมาตรฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีวิน อ่อนละอ (2553) ที่พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างความเชื่อมั่นจะสามารถบรรลุตามมาตรฐาน และสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความมั่นคงในความคิด ตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และ ต้องกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน โดยการกระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะ สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ โดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นการบริหารงาน การมอบหมายงาน กับอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความ สามารถของแต่ละบุคคล และส่งเสริม สนับสนุนตามความสนใจและความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน และสอดคล้องกับ Bass and Avolio (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และ Bass (อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) ได้กล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกว่า เป็นทำงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสำเร็จผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น

โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ การบริหารผู้ร่วมงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ประธานบริหารหลักสูตรต้องมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถของแต่ละบุคคล สามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ

ความสามารถ และแรงจูงใจที่แตกต่างของอาจารย์แต่ละคน ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยใส่ใจในความเป็นปัจเจกบุคคล คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เป็นประพจน์ของผู้หน้าที่แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและให้คำแนะนำ (รัตติกรณ จงวิศาล, 2551; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2551) รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มตำแหน่งวิชาการตามความชำนาญ สามารถมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา โดยจะดูแลแนะนำ สนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าตามความต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของชีวิน อ่อนละออ (2553) พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุนความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศ โดยใช้ระบบการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาเป็นส่วนช่วยให้งานประสบความสำเร็จและก้าวหน้า แสดงผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญจากการแสดงการยอมรับและชื่นชมต่ออาจารย์ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน แสดงออกหรือสะท้อนความรู้สึกหรือการกระทำของตนเองที่แสดงว่าเข้าใจและใส่ใจผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ Oke et al. (2009) ได้กล่าวว่า ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

4. การกระตุ้นทางปัญญาเป็นกระบวนการบริหารงานที่การที่ประธานหลักสูตรมีการกระตุ้นให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ให้ความสำคัญและตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ การแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีกรอบแนวคิดแก้ปัญหา ใช้การคิดพิจารณาอย่างแยบยล และมีการคิดเชิงกลยุทธ์ สนใจที่จะเสริมสร้างให้ตนเอง และผู้ร่วมงานได้ และใช้ความคิดในวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน สอดคล้องกับ พิศสุภา ปังนิมสวัสดิ์ (2552) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความ-

ต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มองปัญหา และการเผชิญกับปัญหาเก่า ๆ ด้วย วิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน สอดคล้องกับ Quinn and Hall (อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนลออ, 2553) กล่าวว่า ผู้นำจะใช้เหตุผลซึ่งผู้นำจะโน้มน้าวจูงใจให้สมาชิกอย่างเป็นอิสระ มีตรรกะ และเหตุผลในการปรับปรุงวิธีการทำงาน การจัดการความขัดแย้งหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กร พยายามกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสรรค์ โดยการนำเสนอ ทางเลือกหรือทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายทาง ผู้นำจะสนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างรอบด้านในการวิเคราะห์ปัญหา และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จากข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น และต้องตัดสินใจภายใต้เวลาและข้อมูลที่จำกัด เพื่อวิเคราะห์ และหาข้อสรุป สอดคล้องกับ Moman (2012) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับคุณภาพของแต่ละบุคคล จะมีเป็นความเียนขาดในการให้ตัดสินใจ มีกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกระตุ้นให้ทุกคนแสดงศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มที่ และ ชีวิน อ่อนลออ (2553) พบว่า องค์ประกอบด้านการกระตุ้นปัญญามี 19 ตัวบ่งชี้ และน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด และสอดคล้องกับ Sawasn and Ibrahim (2018) ได้ศึกษาปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลมากที่สุด

โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ สร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องสามารถเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลงได้ (change agent) โดยมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการ-ปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากร ในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรได้แสดงออก ซึ่งความคิด นำข้อเสนอหรือความคิดที่มีผู้เสนอมาใช้อย่างเป็นระบบกระตุ้น เพื่อพิจารณาอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงจะเสริมพลังจิตวิญญาณความกล้าแข็งสติปัญญา กลายเป็นเรื่องสร้างสรรค์

ซึ่งมีผลในทางบวกอย่างมากจากคุณภาพของการทำงานและการตัดสินใจให้ได้แนวคิดใหม่ ๆ (ปราชญ์ งาม, 2547; วรุตม์ สุนนทราช, 2554) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณตนนท์ เกียรประภากุล (2561) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่กล้าออกจากกรอบตติยัค และเปลี่ยนแปลงการดำเนินการศึกษาในทุก ๆ ด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรมและผลิตภาพที่แท้จริง และสอดคล้องกับ สิริชัย ดีเลิศ (2558) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบันการศึกษาที่มีอัตลักษณ์เชิงสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานของคณะวิชาและหลักสูตรต่าง ๆ ในการวางนโยบาย จัดสรรงบประมาณที่สนับสนุนการเรียนการสอนและกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และถ่ายทอดนโยบายไปยังหลักสูตร โดยมีนโยบายการบริหารด้านการศึกษา และโครงสร้างการบริหารงาน คือ การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ความคล่องตัว ในการดำเนินการด้านการเรียนการสอน และประธานบริหารหลักสูตรต้อง มีความมั่นใจ และมีความกล้าในการทำงานเชิงรุก สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วย ข้อมูลที่มีอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยอนันต์ มั่นคง และคนอื่น ๆ (2559) พบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถแห่งตนและการเสริมพลังอำนาจทางจิตใจเป็นสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผลการวิจัยครั้งนี้ได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการ-

ดำเนินงานบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการบริหารหลักสูตร ได้ตรงตามสภาพ การดำเนินงานและบริบทของหลักสูตรของสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี โดยด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประธานหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ตัวบ่งชี้ โดยเน้นเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม การมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม และความ- เชื่อมั่นในตนเอง และมีศีลธรรมและมีจริยธรรม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประธาน- หลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 ตัวบ่งชี้ โดยเน้นสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รองลงมาคือ สร้างความเชื่อมั่นว่า จะสามารถ บรรลุตามมาตรฐานและการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน และ สร้างเจตคติในการทำงาน ด้านการกระตุ้นปัญญา ประธานหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 ตัวบ่งชี้ โดยเน้นสร้างการเปลี่ยนแปลง และทำงานเชิงรุก ส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ประธานหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ควรมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 ตัวบ่งชี้ โดยเน้นการบริหารผู้ร่วมงานงานตามความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และให้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาตนเอง และการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการฟังและเป็นที่ปรึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา โดยศึกษาจากทฤษฎีและความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ที่หลากหลายมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทกับหลักสูตร ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา เช่น ประเด็นของการใช้นวัตกรรมมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรที่บุคลากรทุกคนจะต้องร่วมกันบริหารจัดการเพื่อให้ เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และการพัฒนาส่งเสริมเรื่องของใช้ใช้ภาษา ซึ่งเป็นข้อกำหนด ของสำนักงานการอุดมศึกษาในปัจจุบัน

2. ควรศึกษาองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับ ที่สูงขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับคณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสาขาวิชาพลศึกษา

3. ควรวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร
ระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา แบบกลุ่มพหุ ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับสถาบันการพลศึกษา และมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร
หลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

**แบบสัมภาษณ์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหาร
หลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา
ประกอบการวิจัย เรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา**

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

เพื่อสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วันที่ทำการสัมภาษณ์.....สถานที่.....

1. ท่านคิดว่าประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ควรมีวิธีใดในการขับเคลื่อนการบริหารหลักสูตรไปสู่การผลิตบัณฑิตที่มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งเป้าไว้ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
2. ท่านคิดว่าประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ควรมีคุณลักษณะเด่นหรือบุคลิกที่พิเศษอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรให้ความเชื่อถือและไว้วางใจท่าน
3. ท่านมีวิธีการกระตุ้นอาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างไร ให้สามารถการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด
4. ท่านนำวิธีการใดมาใช้ในการจัดการบริหารแตกต่างระหว่างบุคคล
5. ท่านใช้วิธีการใดในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงบันดาลใจต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร
สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

แบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร สาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เพื่อตรวจสอบคุณภาพความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มอาจารย์ประจำหลักสูตรและคณาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษาของรัฐ ที่เปิดหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา

2. เพื่อประโยชน์ของการวิจัยขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และเป็นไปตามความจริงที่สุดโดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นการเรียงลำดับ (ordinal scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุดให้ 5 คะแนน

เห็นด้วยมากให้ 4 คะแนน

เห็นด้วยปานกลางให้ 3 คะแนน

เห็นด้วยน้อยให้ 2 คะแนน

เห็นด้วยน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ตอนที่1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้สอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1.1 ☐ ชาย

1.2 ☐ หญิง

2. ตำแหน่ง

2.1 ☐ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร

2.2 ☐ อาจารย์ผู้สอน

3. อายุ

3.1 ☐ อายุ 35 ปีลงมา

3.2 ☐ อายุ 36-45 ปี

3.3 ☐ อายุ 46 ขึ้นไป

4. ประสบการณ์ทำงานของท่าน

4.1 ☐ น้อยกว่า 10 ปี

4.2 ☐ 10-20 ปี

4.3 ☐ 20 ปีขึ้นไป

5. ระดับการศึกษาของท่าน

5.1 ☐ ระดับปริญญาโท

5.2 ☐ ระดับปริญญาเอก

6. ตำแหน่งทางวิชาการ

6.1 ☐ ไม่มี

6.2 ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

6.3 ☐ รองศาสตราจารย์

6.4 ☐ ศาสตราจารย์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธาน-
บริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษา ระดับปริญญาตรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	5	4	3	2	1
มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม					
1) แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดในการวางแผนระยะสั้น และระยะยาวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้					
2) สามารถถ่ายทอดนโยบาย ความคิดที่สำคัญไปสู่อาจารย์ ประจำจากการจัดการประชุมหลักสูตร					
3) สามารถปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามของคณะและมหาวิทยาลัย					
4) สามารถใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้าง ความขัดแย้ง					
เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม					
5) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานการบริหารหลักสูตรร่วมกัน					
6) ไม่ถือศักดิ์นา ต้องไม่ถือตัว เคารพในคุณค่าของผู้ร่วมงาน					
7) เป็นผู้มีภาพลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับผู้ร่วมงาน					
สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย					
8) สามารถรักษาเสถียรภาพของอาจารย์ประจำในการ ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร					
9) มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง ช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน เพื่อให้การงานสำเร็จลุล่วงของหลักสูตร					
10) แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ สามารถบรรลุเป้าหมายได้					
ความเชื่อมั่นในตนเอง					
11) กล้าแสดงความคิด ความรู้สึกและการกระทำของตนเอง ด้วยความมั่นใจ					
12) เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง					

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	5	4	3	2	1
การจัดการกับอารมณ์และความเครียดในสถานการณ์วิกฤต					
13) แสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้เหมาะสม					
14) สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันที่อาจก่อให้เกิดปัญหาด้วยวิธีการที่เหมาะสมและสร้างสรรค์					
15) สามารถเสนอทางออกของข้อขัดแย้งในกลุ่มด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและใช้วิธีการเชิงบวก					
ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม					
16) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของการบริหารหลักสูตร					
17) เป็นผู้มั่นคง ในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ใด ๆ					
มีศีลธรรมและมีจริยธรรม					
18) บริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล โปร่งใสตรวจสอบได้					
19) ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารหลักสูตร ไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน					
20) เป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน มีวินัย และประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในทำนองคลองธรรม ให้ผู้ร่วมงานนับถือได้อย่างสนิทใจ					
21) ทำงานร่วมกับผู้ตามบนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย					
มุ่งมั่นประโยชน์ส่วนรวม					
22) มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของหลักสูตร					
23) หาความรู้ใหม่หรือแสวงหาแนวทางใหม่ในการบริหารงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
แสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถภาพสูง					
24) มีระดับความรู้และสติ ปัญญาในการบริหารหลักสูตร และดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานวิชาชีพ และกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติตลอดเวลาที่จัดการศึกษา					

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	5	4	3	2	1
25) มีระดับความสามารถในการบริหารจัดการการเรียนรู้ พลศึกษา					
26) มีระดับความสามารถในการจัดกิจกรรมเสริมความเป็น ครูพลศึกษา					
27) มีระดับความสามารถในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1
มีมาตรฐานการทำงาน และสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุตามมาตรฐาน					
1) ให้โอกาสอาจารย์ในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถ และสร้างความภาคภูมิใจต่อผลความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น					
2) มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเชื่อมั่นว่าจะ สามารถบรรลุเป้าหมาย					
3) สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน ว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์					
สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
4) สามารถใช้คำพูดในการให้กำลังใจผู้ร่วมงานอยู่เสมอ					
5) ชมเชย ให้รางวัล ตลอดจนปรับปรุงค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม					
การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของงาน					
6) ติดตามความก้าวหน้าของงานเป็นระยะเพื่อดูความสำเร็จ ตามแผนที่วางไว้					
7) กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
8) กำหนดระยะเวลาของงานที่มอบหมาย					
การคิดในเชิงบวก					
9) ใช้ภาษาและคำพูดในเชิงบวกกับผู้ตาม					
10) มองปัญหาในแง่ดี /เชิงบวกไว้ทุกฤกษ์เป็นโอกาส					
11) เมื่อเกิดความผิดพลาดในผลงานจะยังคงส่งเสริม และให้กำลังใจผู้ตามอยู่เสมอ					

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	5	4	3	2	1
มองการณ์ไกล					
12) จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กรและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมายในกาทำงาน					
13) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคตและการประสบความสำเร็จ					
การสื่อสารเพื่อจูงใจ					
14) โน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย					
15) มีการสร้างและสื่อความหวังที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน					
การกระตุ้นทำงานเป็นทีม					
16) บริหารบุคลากรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ					
17) กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา					
18) มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม					
19) มีความสามารถรวมกลุ่มคนขึ้นมามีความเหมาะสมและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
สร้างเจตคติในการทำงาน					
20) แสดงให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมมือร่วมใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
21) ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร					
22) แสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมิตรภาพ					
การกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
1) สามารถแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
2) ส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยที่เกิดจากพัฒนาการบริหาร-หลักสูตรและการพัฒนานิสิต					

ด้านการกระตุ้นปัญหา	5	4	3	2	1
3) การกล้าเสี่ยง/กล้าลองกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
ระดมความคิดเห็น					
4) กระตุ้นให้อาจารย์แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
5) สนับสนุนให้อาจารย์ร่วมระบุปัญหาและมองปัญหา ในหลายแง่มุม					
แสดงให้เห็นถึงวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา					
6) การกระตุ้นให้ตั้งคำถามที่นำไปสู่คำตอบที่เป็นแนวทาง ในการแก้ไขปัญหในสถานการณ์ต่าง ๆ					
7) หาตัวแบบในการแก้ปัญหาที่หลากหลายจากการใช้ ประสบการณ์					
8) เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจ ด้วยตัวเอง					
ทำงานเชิงรุก					
9) ไม่รอให้หัวหน้าหรือบุคคลอื่นมาคอยกำกับหรือสั่งการ					
10) จัดประชุม ทำแผนและจัดหาทรัพยากรเพื่อความพร้อม					
11) สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูล ที่มีอยู่					
ส่งเสริมและการกระตุ้นการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ					
12) วิพากษ์วิจารณ์ตามหลักการเหตุผลและใช้ข้อมูล สารสนเทศที่ถูกต้อง					
13) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค ได้อย่างชัดเจน					
14) วิเคราะห์สถานการณ์และโอกาสในการบริหารหลักสูตร ในมุมมองที่หลากหลายมุมมอง					
15) พิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อวิเคราะห์ ความแตกต่างและความเป็นไปได้ในการบริหารงาน					
16) ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจาก ความคิดของตนเอง					

ด้านการกระตุ้นปัญหา	5	4	3	2	1
สร้างการเปลี่ยนแปลง					
17) เลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้เหมาะสม					
18) วางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนโดยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร					
19) มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้ว					
สร้างความเชื่อมั่นในการฝ่าฟันอุปสรรค					
20) ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค					
21) กระตุ้นให้ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคในปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ					
22) อาจารย์ประจำเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้จากคำแนะนำของประธานหลักสูตร					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	5	4	3	2	1
ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ					
1) แสดงการยอมรับและชื่นชมต่ออาจารย์ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน					
2) บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรร และสร้างคนดีมีความสามารถ					
3) แสดงออกหรือสะท้อนความรู้สึกรู้สึกหรือการกระทำของตนเองที่แสดงว่าเข้าใจและใส่ใจผู้ร่วมงาน					
การบริหารผู้ร่วมงานตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
4) สามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของอาจารย์แต่ละคน					
5) มอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างในความสามารถของแต่ละบุคคล					

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	5	4	3	2	1
6) สามารถประเมินผลความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของผลการดำเนินงาน (KPI) และผลการพัฒนาตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
7) ดูแลเอาใจใส่อาจารย์เป็นรายบุคคล					
ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง					
8) ส่งเสริม สนับสนุนอาจารย์ประจำตามความสนใจและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
9) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในพัฒนาตนเองของอาจารย์ประจำเพื่อเพิ่มตำแหน่งวิชาการตามความชำนาญ					
10) การปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
11) ส่งเสริมให้อาจารย์ใช้วิธีการสอนใหม่ ๆ ที่พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนิสิต/นักศึกษา					
การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการที่เสียงและเป็นที่ปรึกษา					
12) มีการจัดระบบที่เสียงแก่อาจารย์ผู้เป็นนักวิจัยรุ่นใหม่เพื่อช่วยเขียนรายงานการวิจัยสำหรับนำเสนอในที่ประชุมวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสาร และการขอตำแหน่งวิชาการ					
13) มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโดยจะดูแลแนะนำ สนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าตามความต้องการ					
การสร้างบรรยากาศของการร่วมงาน					
14) การสนทนาอย่างเป็นกันเอง					
15) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกัน					
16) สร้างบรรยากาศให้อาจารย์ได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน					
17) รับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์อย่างตั้งใจ					

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	5	4	3	2	1
เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่					
18) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง					
19) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ซึ่งกันและกัน					

ภาคผนวก ค

รายชื่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ขั้นที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth Interview) ประกอบด้วย ประธานบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน และคณะกรรมการบริหารหลักสูตรพลศึกษา จำนวน 7 คน ดังนี้

1. กลุ่มประธานบริหารหลักสูตรพลศึกษา

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	อาจารย์ ดร. ทศพล ธานี	ประธานหลักสูตรการศึกษابัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พงษ์ศรี แสงวิภาค	ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3	อาจารย์ ดร. เกษม พันธุสะ	ประธานหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา มหาวิทยาลัย- ทักษิณ
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิศักดิ์ บุญหาญ	ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษายะลา
5.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อุทุมพร ศรีอีสาน	ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษาอุดรธานี
6.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชาติ จันทร์ดอกไม้	ประธานหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

7.	อาจารย์บัณฑิต ปั้นบำรุงกิจ	ประธานหลักสูตรครุศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
2. คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพลศึกษา		
ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	อาจารย์ ดร. เทเวศน์ จันทรหอม	อาจารย์ประจำคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2	อาจารย์ผกามาศ รัตนบุษย์	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3	รองศาสตราจารย์ ดร. สมบุญ ศิลปัฐธรรม	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4	อาจารย์ ดร. สฤณีเดช แซ่มมณี	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษายะลา
5.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รำไพ ศูนย์จันทร์	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษาอุดรธานี
6	อาจารย์สุทธิกร แก้วทอง	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
7	อาจารย์ ดร. ปิยะพงศ์ กุฬพงศ์พันธ์	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	อาจารย์ว่าที่ร้อยเอก ดร. ขจร ตรีโสภณากร	รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัย- ราชภัฏเชียงใหม่
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณัฐพันธ์ พูลสวัสดิ์	รองอธิการบดีสถาบันการ- พลศึกษา วิทยาเขตสุโขทัย
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา ไกรเพชร	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและประกัน คุณภาพการศึกษา สถาบันการ- พลศึกษา
4	อาจารย์ ดร. เกษมสันต์ พานิชเจริญ	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5	รองศาสตราจารย์สุนทร แม้นสงวน	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย
และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตร ระดับปริญญาตรี

ตาราง 29

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสัมภาษณ์เชิงชาวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
1. ท่านคิดว่าประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาควรมีวิธีใดในการขับเคลื่อนการบริหารหลักสูตรไปสู่การผลิตบัณฑิตที่มีประสิทธิภาพตามที่ตั้งเป้าไว้ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง	0	1	0	0	1	2	0.4
3. ท่านคิดว่าประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษาควรมีคุณลักษณะเด่นหรือบุคลิกที่พิเศษอย่างไรที่จะทำให้องค์กรให้ความเชื่อถือและไว้วางใจท่าน	1	1	1	1	1	5	1
4. ท่านนำมีวิธีการใดมาใช้ในการจัดการบริหารแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	0	1	1	4	0.8
5. ท่านคิดว่าควรใช้ช่องทางใดในการติดต่อประสานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาหลักสูตร	0	1	0	0	1	2	0.4
6. ท่านมีวิธีการกระตุ้นอาจารย์ประจำหลักสูตรอย่างไร ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด	1	1	1	1	1	5	1
7. ท่านใช้วิธีการใดในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงบันดาลใจต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1

จากตาราง 29 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสัมภาษณ์เชิงชาวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาวิชาพลศึกษา พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.40-1.00 โดยมีข้อที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 5 ข้อ

ตาราง 30

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และค่าความเที่ยง (α) ของแบบสอบถามตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาระดับปริญญาตรี

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1) แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด.....	1	1	1	1	1	5	1
2) สามารถถ่ายทอดนโยบาย.....	1	1	1	1	1	5	1
3) สามารถปลูกฝังค่านิยมที่ดีงาม.....	1	1	1	1	1	5	1
4) สามารถใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์.....	1	0	1	0	1	3	0.6
5) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี.....	1	1	1	1	1	5	1
6) ไม่ถือศักดิ์นา ต้องไม่ถือตัว เคารพ.....	0	1	1	0	1	3	0.6
7) เป็นผู้มีภาพลักษณ์ที่ได้รับการยอมรับ.....	1	1	1	1	1	5	1
8) สามารถรักษาเสถียรภาพ.....	1	1	1	1	1	5	1
9) มีความมุ่งมั่นต่อการรวมพลัง.....	0	1	0	1	1	3	0.6
10) แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจ.....	1	1	1	0	1	4	0.8
11) กล้าแสดงความคิด ความรู้สึก.....	1	1	1	1	1	5	1
12) เป็นผู้นำการประชุม.....	1	1	1	1	1	5	1
13) แสดงอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง.....	0	1	0	1	1	3	0.6
14) สามารถจัดการกับอารมณ์ตนเองที่เกิดขึ้น.....	1	1	1	1	1	5	1
15) สามารถเสนอทางออกของข้อขัดแย้ง.....	1	1	1	1	1	5	1
16) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์.....	1	0	1	0	1	3	0.6
17) เป็นผู้มั่นคงในหลักการอุดมการณ์.....	0	1	1	0	1	3	0.6
18) บริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล.....	1	1	1	1	1	5	1
19) ใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม.....	1	1	1	1	1	5	1
20) เป็นแบบอย่างที่ดี ชี้อัตถ์ ตั้งใจทำงาน.....	1	0	1	1	1	4	0.8
21) ทำงานร่วมกับผู้ตามบนพื้นฐาน.....	1	1	1	1	1	5	1
22) มองข้ามผลประโยชน์ของตน.....	1	1	1	1	1	5	1
23) หาคำรู้ใหม่หรือแสวงหาแนวทางใหม่.....	0	1	1	0	1	3	0.6

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
24) มีระดับความรู้และสติ ปัญญา.....	1	1	1	1	1	5	1
25) มีระดับความสามารถในการบริหาร.....	1	1	1	1	1	5	1
26) มีระดับความสามารถในการจัดกิจกรรม.....	1	1	1	1	1	5	1
27) มีระดับความสามารถในการเสริมสร้าง.....	1	1	1	1	1	5	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
1) ให้โอกาสอาจารย์ในการอาสาทำงาน.....	0	1	1	0	1	3	0.6
2) มีการตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง.....	1	1	1	1	1	5	1
3) สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถ.....	1	1	1	1	1	5	1
4) สามารถใช้คำพูดในการให้กำลังใจ.....	1	1	1	1	1	5	1
5) ชมเชย ให้รางวัล.....	1	1	1	1	1	5	1
6) ติดตามความก้าวหน้าของงาน.....	1	1	1	0	1	4	0.8
7) กระตุ้นความกระตือรือร้น.....	1	1	1	1	1	5	1
8) กำหนดระยะเวลา.....	0	1	0	1	1	3	0.6
9) ใช้ภาษาและคำพูดในเชิงบวก.....	1	1	1	1	1	5	1
10) มองปัญหาในแง่ดี/เชิงบวก.....	0	1	0	1	1	3	0.6
11) เมื่อเกิดความผิดพลาดในผลงาน.....	1	1	1	1	1	5	1
12) จินตนาการภาพในอนาคตของ.....	1	1	1	0	1	4	0.8
13) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงาม.....	1	1	0	1	1	4	0.8
14) โน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ.....	1	1	1	1	1	5	1
15) มีการสร้างและสื่อความหวังที่ตนเอง.....	0	1	0	1	1	3	0.6
16) บริหารบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม.....	1	1	1	1	1	5	1
17) เพิ่มความสัมพันธ์ในทีมงาน.....	1	0	1	0	1	3	0.6
18) มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม.....	1	1	1	1	1	5	1
19) มีความสามารถรวมกลุ่มคนขึ้นมา.....	1	1	1	1	1	5	1
20) แสดงให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรค.....	1	1	1	0	1	4	0.8
21) ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์.....	1	1	1	1	1	5	1
22) แสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกัน.....	1	1	1	1	1	5	1

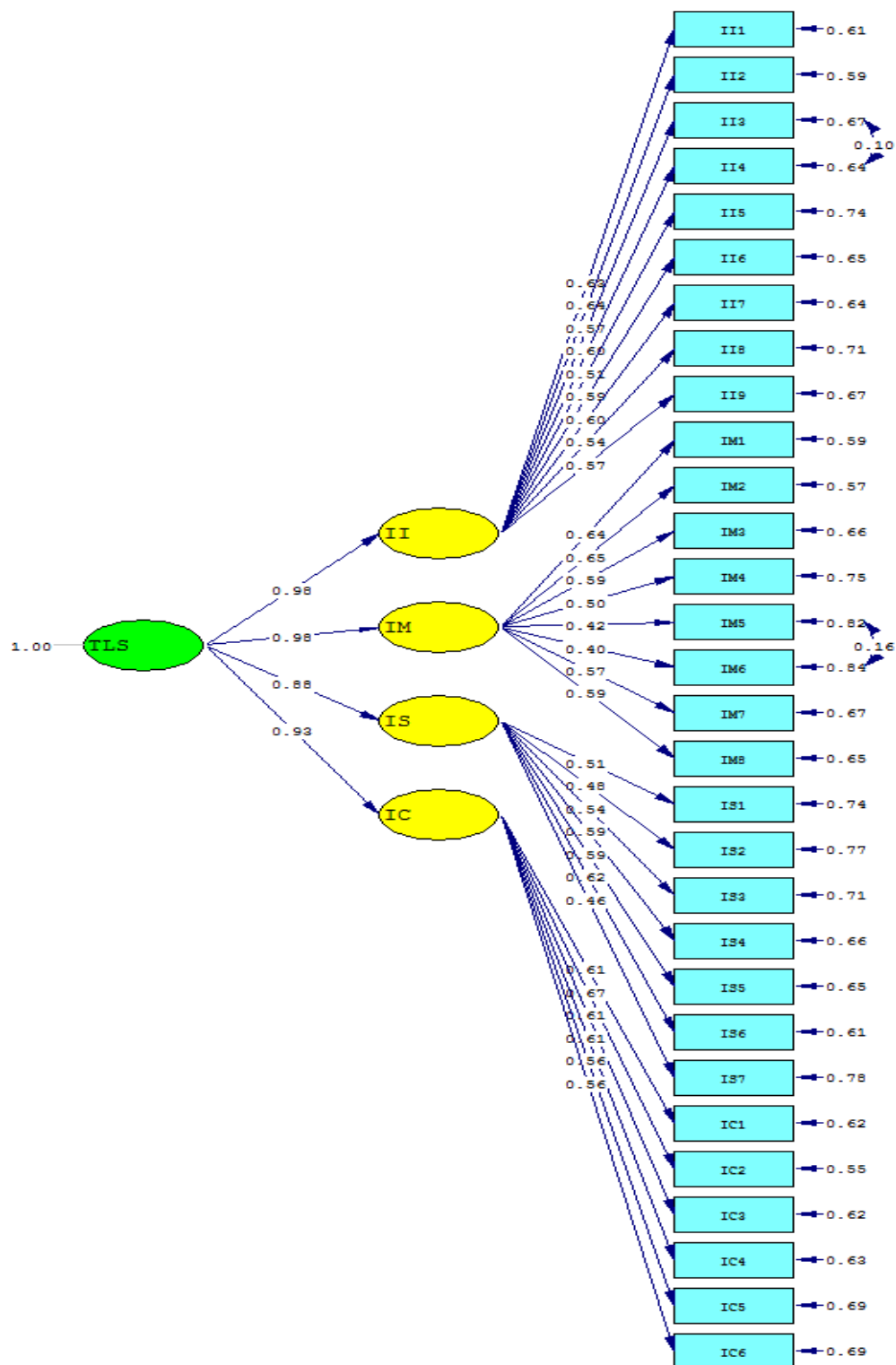
ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
ด้านการกระตุ้นปัญญา							
1) สามารถแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	1	1	1	1	1	5	1
2) ส่งเสริมการดำเนินงานวิจัย.....	1	1	1	0	1	4	0.8
3) การกล้าเสี่ยง/กล้าลอง.....	1	1	1	1	1	5	1
4) กระตุ้นให้อาจารย์แสดงความคิดเห็น.....	1	1	1	1	1	5	1
5) สนับสนุนให้อาจารย์ร่วมระบุนปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1
6) การกระตุ้นให้ตั้งคำถามที่นำไปสู่คำตอบ.....	1	1	1	0	1	4	0.8
7) หาดั้วแบบในการแก้ปัญหา.....	1	1	1	1	1	5	1
8) เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้เรียนรู้.....	1	1	1	1	1	5	1
9) ไม่รื้อให้หัวหน้าหรือบุคคลอื่นมากอย.....	1	1	1	0	1	4	0.8
10) จัดประชุม ทำแผนและจัดหาทรัพยากร.....	1	1	1	1	1	5	1
11) สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น.....	1	1	1	1	1	5	1
12) วิพากษ์วิจารณ์ตามหลักการ.....	1	1	1	0	1	4	0.8
13) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค.....	0	1	0	1	1	3	0.6
14) วิเคราะห์สถานการณ์และโอกาส.....	1	1	1	1	1	5	1
15) พิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก.....	0	1	0	1	1	3	0.6
16) ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม.....	1	1	1	1	1	5	1
17) เลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการ.....	1	1	1	1	1	5	1
18) วางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์.....	1	1	1	1	1	5	1
19) มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง.....	0	1	1	0	1	3	0.6
20) ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	1	1	1	1	1	5	1
21) กระตุ้นให้ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรร.....	1	1	1	1	1	5	1
22) อาจารย์ประจำเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรค.....	1	1	1	1	1	5	1
ด้านการคำนึงถึงเป็นปัจเจก							
1) แสดงการยอมรับและชื่นชมต่ออาจารย์.....	0	1	1	1	1	4	0.8
2) บ่มเพาะคนดี รู้จักเลือกสรร.....	1	1	0	0	1	3	0.6
3) แสดงออกหรือสะท้อนความรู้สึก.....	1	1	1	1	1	5	1

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	1	2	3	4	5		
4) สามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ.....	1	1	1	1	1	5	1
5) มอบหมายงานโดยคำนึงถึง.....	1	1	1	1	1	5	1
6) สามารถประเมินผลความสำเร็จ.....	0	1	1	0	1	3	0.6
7) ดูแลเอาใจใส่อาจารย์เป็นรายบุคคล.....	1	1	1	1	1	5	1
8) ส่งเสริม สนับสนุนอาจารย์.....	1	1	1	1	1	5	1
9) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ.....	1	1	1	1	1	5	1
10) การปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาส.....	1	1	1	1	1	5	1
11) ส่งเสริมให้อาจารย์ใช้วิธีการสอน.....	1	1	1	1	1	5	1
12) มีการจัดระบบพี่เลี้ยงแก่อาจารย์.....	1	1	1	1	1	5	1
13) มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา.....	1	1	1	1	1	5	1
14) การสนทนาอย่างเป็นกันเอง.....	1	1	1	1	1	5	1
15) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น.....	1	1	1	1	1	5	1
16) สร้างบรรยากาศให้อาจารย์ได้มีปฏิสัมพันธ์.....	0	1	1	0	1	3	0.6
17) รับฟังข้อเสนอแนะจากอาจารย์อย่างตั้งใจ.....	1	1	1	1	1	5	1
18) มีใจเปิดกว้าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง.....	1	1	1	1	1	5	1
19) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น.....	1	1	1	1	1	5	1
$\alpha = 0.90$							

จากตาราง 30 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามด้วบังชี้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของประธานบริหารหลักสูตรสาขาวิชาพลศึกษาระดับปริญญาตรี พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 โดยมีข้อที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 90 ข้อ และค่าความเที่ยงทั้งฉบับของแบบทดสอบ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของ Cronbach ได้ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90



Chi-Square = 593.37, $df = 399$, $p\text{-value} = 0.000$, RMSEA = 0.034

ภาพ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองหลังจากปรับแก้

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *ประกาศมาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาครุศาสตร์ และสาขาศึกษาศาสตร์ (หลักสูตรห้าปี)*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- จิรวัดน์ วรณโรจน์. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Journal of Education Khon Kaen University*, 10(4), 26-33.
- ชัยอนันต์ มั่นคง, สุภารัตน์ สารสว่าง, สนั่น ประจงจิตร และวารุณี ลัคนโชคดี. (2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. *วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม*, 15(2), 118-125.
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. คุุณินพนธ์ศึกษาศาสตรคุุณินบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง. (2547). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ไทยบริบท. (2560). *อันดับเว็บไซต์มหาวิทยาลัยราชภัฏของไทย*. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, จาก http://thaitribune.org/contents/detail/305?content_id=25670&rand=1486264718
- ธารา อิศสระ. (2558). *ความหมายสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล*. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, จาก <https://blog.eduzones.com/rangsit/146270>

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหาร และการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ชารอักษร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551, สิงหาคม). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การประเมิน*. เอกสารการบรรยาย ในการประชุมวิชาการเปิดขอบฟ้าคุณธรรมจริยธรรม, โรงแรมแอมบาสเดอร์, กรุงเทพมหานคร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย, ศจีมาศ ณ วิเชียร และพิสมัย ורתัย. (2551). *การสำรวจและสังเคราะห์ ตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรม*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดิน-เชิงคุณธรรม.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2547). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัล-เอ็กซ์เพรส.
- ปกรณ วังศรีตนพิบูลย์. (2558). *คุณสมบัติของผู้นำสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (change agent)*. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, จาก http://entraining.net/article-PK_change-agent.php
- ปณตนนท์ เกียรประภากุล. (2561). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. E-Journal, Slipakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts), 11(2), 1341-1360.*
- ประคอง วรรณสุต. (2542). *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราชญ์ งาม. (2547). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2561, จาก http://www.adi tyabirla.com/thai/Media/features/transformational_leadership_thai
- ผกาพรรณ นันทวิชิต. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว*. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พงษ์ศักดิ์ ทองพินิจ. (2554). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของอธิการบดี ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 5(1), 76-88.*

- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2553). *The power of inspiration: การสื่อสารเพื่อสร้างพลังแห่งแรงบันดาลใจของผู้ผู้นำ*. ค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2561, จาก http://www.drphot.com/images/journal/2553/ceo_tips/Article_inspiration_communicate20%20Jan%202010.pdf
- พรชัย เจดามาน. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 2: ไทยแลนด์ 4.0*. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2561, จาก <http://www.kroobannok.com/83312>
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2545). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- พิชาย รัตนคิดถวิล. (2555). *ภาวะผู้นำและแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารส่วนท้องถิ่นภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง*. ค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2561, จาก <http://drphichai.blogspot.com/2012/10/leadership-and-practicalguidelines-for.html>
- พิชิต ฤทธิจิรกุล. (2555). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. กรุงเทพมหานคร: แฮส ออฟ เคอร์มิสท์.
- พินิจ โกธการณ. (2559). *ผู้นำและภาวะผู้นำกับความสำเร็จขององค์กร*. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2561, จาก <http://phinit0112.blogspot.com/>
- พิศสุภา ปิงนิมสวัสดิ์. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์-ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู ในโรงเรียนอำเภอบ้านโพธิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. (2552). *พลังแห่งลมหายใจไฟในการทำงาน*. *Productivity World*, 14(79), 20-23.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, คณะพลศึกษา. (2556). *หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร*.

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ำนานิสิต*

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คุุณภูินพนธ์วิทยาศาสตร์คุุณภูินบัณฑิต, มหาวิทยาลัย-
ศรีนครินทรวิโรฒ.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รุ่ง แก้วแดง. (2553). *ปฏิจิการศึกษไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
พิมพ์ดี.

ลัดดา ศรสุวรรณ, ชัชชัย สุจริต และณัฐศิริ สมจิตรานุกิจ. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ

และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต

อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิติ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*,
10(49), 105-110.

วรกัญญาพิไล แกระหัน. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ*

บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วรรณิ์ แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู: การประยุกต์ใช้โมเดล*

สมการ โครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร-

มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรศักดิ์ เพียรชอบ. (2548). *รวมบทความเกี่ยวกับปรัชญา หลักการ วิธีสอน และการวัด*

เพื่อประเมินผลทางพลศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์-

มหาวิทยาลัย.

วรุตม์ สุนนทราช. (2554). *ผู้นำกับการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาของผู้ร่วมงาน*.

ค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/458926>

วัฒนา สุขวงศ์. (2554). *การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้นำ*. ค้นเมื่อ 7 พฤษภาคม 2561,

จาก <http://www.kst.go.th/uploads/files/KcTEs1430198957.pdf?v=1001>

- วัลภา อิศระธำนันท์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วาสนา คุณาภิกษิทธิ์. (2553). *การพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพมหานคร: สกสค. ตลาดพร้าว.*
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สถาบันการพลศึกษา. (2548). *ประวัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548. ค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2552, จาก <http://www.ipe.ac.th>*
- สัมมา ธารนิธย์. (2554). *การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยการศึกษา. วารสารวิจัยและพัฒนา, 3, 59-67.*
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565). กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.*
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *แนวทางการบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2558. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.*
- สำเนา หมั่นแจ่ม. (2555). *องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง. วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่, 13(2), 53-64.*
- ศิริชัย ดีเลิศ. (2558). *กระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีอัตลักษณ์เชิงสร้างสรรค์. E-Journal, Slipakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts), 8(2), 1994-2013.*
- สุกัญญา พูลกลี. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์กรตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ส. เอเซียเพรส.*

- สุปัญญา สุนทรนนท์. (2558). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7(2), 28-42.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2553). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช และนางลักขณ์ วิรัชชัย. (2548). รายงานการวิจัยเรื่อง การติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตามแนวนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อวยพร เรืองตระกูล, ภิรดี วัชรสินธุ์ และอรอุมา เจริญสุข. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Beer, M. (2010). *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage.

- Eratli, S. Y., Özge, A., & Pervin, B. F. (2018). Transformational-transactional leadership and organizational cynicism perception: Physical education and sport teachers sample. *Journal of Educational Research*, 6(9), 2008-2018.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hesselbein, F., & Goldsmith, P. (2006). *The leader of the future 2 vision, strategies, and practices for the new Era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hocker, S., & Trofino, J. (2003). Transformational leadership: The development of a model of nursing case management by the army nurse corps. *Lippincott's Case Management*, 8(5), 208-213.
- House, R. J. (1977). *1976 theory of charismatic leadership, in leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education systems*. London: Unesco.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, L. (1993). *LISREL 8 structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Lamm, K. W., Sapp, L. R., & Lamm, A. J. (2016). Leadership programming: Exploring a path to faculty engagement in transformational leadership. *Journal of Agricultural Education*, 57(1), 106-120.

- Moman, B. L. (2012). Transformational leadership characteristics necessary for today's leaders in higher education. *Journal of International Education Research*, 8(4), 343-348.
- Niekerk, M. V. (2005). *Transformational leadership at a higher education institution degree: MA (industrial and organizational psychology)*. Muckleneuk, Pretoria: University of South Africa.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Quinn, R. E., & Hall, R. H. (1983). *Organizational theory and public policy*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Sawasn, A. H., & Ibrahim, E. (2018). Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: The case of iraqi higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 506-517.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นายธิติพงษ์ สุขดี
วัน เดือน ปีเกิด	22 เมษายน 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2544 สำเร็จปริญญาตรีการศึกษามหาบัณฑิต (พลศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2548 สำเร็จปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต (พลศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2551 สำเร็จปริญญาเอกการศึกษาคุญภูมิจิต (สุขศึกษาและพลศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2559
ตำแหน่งหน้าที่	
การงานปัจจุบัน	อาจารย์ คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ