



## การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

## Developing a Program to Strengthen Transformational Leadership of School Administrators Under Roi-et Primary Educational Service Area Office 2

ศักรินทร์ ถวิลผล<sup>\*1</sup>, ธัญยาภรณ์ นวลสิงห์<sup>2</sup>

Sakkarin Thawinphon<sup>\*1</sup>, Thanyaporn Nualsing<sup>2</sup>

(Received: 2024-10-15; Revised: 2024-11-05; Accepted: 2024-11-14)

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การวิจัยแบบผานวิธี แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวน 335 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดโรงเรียน ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสอบถาม 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และ 3) แบบประเมินโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Master Student Major Educational Administration, Roi-Et Rajabhat University.

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Lecturer, Educational Administration Program, Faculty of Education and Human Development, Roi-Et Rajabhat University.

\* Corresponding Author: sakkarin.thawinphon@gmail.com



2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 5 โมดูล 4) วิธีดำเนินการพัฒนา ยึดหลัก 70:20:10 ประกอบด้วย การปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม และ 5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** โปรแกรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## Abstract

The objectives of this research were: 1) to investigate the existing situation, desirable situations, and the need to develop transformational leadership of school administrators; and 2) to develop a program to strengthen transformational leadership of school administrators. Mixed methods research was employed, divided into two phases, Phase 1: investigating the existing situation, desirable situations, and the need to develop transformational leadership of school administrators. The samples were 335 administrators and teachers, determine the sample size based on the Krejcie and Morgan Table and Stratified random sampling according to school size, which is randomized by using stratified random sampling technique. Phase 2: developing a program to strengthen transformational leadership of school administrators. The informants were 5 outstanding school administrators, and 5 experts to evaluate the program. Research instruments were 1) a questionnaire, 2) a structured interview form, and 3) a program evaluation form. Statistical used to analyze data were mean, standard deviation, and the modified priority needs index.

The research results were:

1. Existing situation of transformational leadership of school administrators overall was at a moderate level, while desirable situation was at the highest level, and the priority need were ranked from high to low: Idealized influence of Charisma Leadership, Inspirational motivation, Interpersonal relationship, Intellectual stimulation, Individualized consideration, respectively.

2. The program to strengthen transformational leadership of school administrator consisted of 1) rationale, 2) objectives, 3) content consisted of 5 modules, 4) developing methods based on the principle of 70: 20: 10, consisted of Practicality, Observational study and training, and 5) measurement and evaluation. The program evaluation of appropriateness and feasibility was at the highest level.

**Keywords:** Program, Transformational Leadership, Strengthening Transformational Leadership



## บทนำ

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ทุกคนควรได้รับการจัดสรรให้โดยรัฐ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของคนในทุกช่วงวัยให้เติบโตอย่างสมบูรณ์ในทุกด้าน การศึกษานี้จะเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะคุณลักษณะ และความสามารถในการทำงาน รวมถึงการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งจะนำไปสู่ความมั่นคงและเสถียรภาพของสังคมและประเทศชาติ เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าเทียบเท่ากับนานาประเทศในเวทีโลก ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 (กมล รอดคล้าย, 2560) ซึ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ องค์กรทุกภาคส่วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และสร้างโอกาสให้สามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการปรับตัวนี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงลำพัง ต้องอาศัยบุคคลหรือกลุ่มคนภายในองค์กรที่มีบทบาทในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรและสมาชิกในทีมมีความสำคัญในการช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น โดยผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้นำทั้งด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ ด้านความรู้ความสามารถ และนำคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ตีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กร (Riaz and Haider, 2010) ซึ่งผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญขององค์กรทุกองค์กร ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเป็นผู้ที่จะนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน (ประมะ อะนันทวรรณ, 2565) ล้วนแล้วต้องอาศัยภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนหรือวิธีการที่หลากหลายกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจในการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความรู้และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (วรวิทย์ อ้นปัญญา, 2563)

ตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน (วโร เฟ็งสวีสต์, 2554) โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและการมีปฏิกริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557) ดังนั้นแล้วหากองค์กรนั้นต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและนำพาองค์กรไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่ดีขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงบทบาทของผู้นำในการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสนใจในมุมมองใหม่ ๆ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร พัฒนาผู้ตามให้มีศักยภาพและความสามารถที่สูงขึ้น โน้มน้าวผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองเพื่อประโยชน์ขององค์กร ทำให้ได้รับความไว้วางใจ ความจงรักภักดี ความเคารพ ยกย่อง นับถือ (Bass and Avolio, 1994) โดยการพัฒนาความเป็นผู้นำ นอกจากจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้มแข็งสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ในฐานะผู้รับนโยบายมาสู่การปฏิบัติแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของข้าราชการผู้มีศักยภาพ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของคนอื่นให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น



เป็นการเปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่ แก้ปัญหาในแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ไร้ใจ และกระตุ้นให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้น จนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงความรู้ที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม (เสนาะ ดิยาว, 2544) โดยการพัฒนาความเป็นผู้นำ สามารถทำได้ในหลายรูปแบบและหลายวิธี โดยวิธีการที่มีการใช้อย่างแพร่หลายในการพัฒนาและมีกระบวนการที่ชัดเจน คือ การใช้โปรแกรมพัฒนา เนื่องจากโปรแกรม คือ ชุดกิจกรรม แผน หรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการ และมีขั้นตอนที่ออกแบบมาจากการนำเอาเนื้อหา องค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายภายใต้บริบทของการพัฒนาในแต่ละองค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด (พัชรินทร์ สงครามศรี, 2561)

อีกทั้งตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ในด้านคุณภาพการศึกษา มีใจความสำคัญประการหนึ่งในการมุ่งพัฒนาผู้บริหารให้มี "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" เพื่อเป็นการส่งเสริมให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามพระบรมราโชบายด้านการศึกษา นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) ประกอบกับจากการศึกษาบริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่มีพันธกิจในการจัดการศึกษา เพื่อส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ พัฒนาระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยจากรายงานทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดอ่อน (WEAKNESSES : W) ในรายการที่สะท้อนถึงสภาพปัญหาจากการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ไม่ครบถ้วน ไม่ครอบคลุมทุกโครงการ/ตัวชี้วัด การวางแผนการปฏิบัติงานตามแผนและการติดตามประเมินผลตามแผนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และบุคลากรในบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่และปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง อีกทั้งยังขาดทักษะ ประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารบางส่วนขาดวิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อุปสรรค (THREATS : T) ในรายการที่สะท้อนถึงสภาพปัญหาจากการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขาดแคลนทรัพยากรในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการศึกษาบ่งชี้ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่อง และนโยบายการกระจายอำนาจของภาครัฐขาดการดำเนินการอย่างจริงจังส่งผลต่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่สามารถใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารนำพาองค์กรสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2, 2566)

จากรายงานข้างต้น พบว่า การบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องมาจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในหลายๆ



ประเด็น ทั้งด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคล และการรับนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ ในการปรับบริบทของสถานศึกษา แก้ไขปัญหา ปรับจุดด้อยให้เป็นจุดเด่น เปลี่ยนอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาสอย่างเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีสมรรถนะในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลง ทั้งการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายและสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งเห็นมุมมองในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามบริบทของการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด และทฤษฎี ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น พบว่าการที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่บริบทของการเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคทันสมัยนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก การที่จะผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายการจัดการศึกษา วิสัยทัศน์ ตลอดจนความรู้ความสามารถ เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างถูกต้องตามกระบวนการในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 โดยใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และการพัฒนาปฏิบัติงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2**

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 2 จำนวนทั้งสิ้น 2,549 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 231 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,318 คน



1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 335 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครูผู้สอน จำนวน 304 คน ได้มาโดยการเปรียบเทียบประชากรทั้งหมดกับ ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan และสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) และเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) ได้แก่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด/มาก/ปาน กลาง/น้อย/น้อยที่สุด ซึ่งข้อคำถามประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้น การใช้ปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) การสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของด้านนั้น ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้ออยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach โดยค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.996 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.987 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการตอบแบบสอบถาม ผ่านทาง Google form ด้วยการแ่สแกนคิวอาร์โค้ดแนบในหนังสือขอความอนุเคราะห์ แล้วนำข้อมูลที่ได้รับมา วิเคราะห์ข้อมูล

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

3.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความ ต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index Modification) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง



## ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังต่อไปนี้

1.1.1 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี

1.1.2 มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่นจากสมาคมผู้บริหาร หรือได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากคุรุสภา ในด้านการบริหารสถานศึกษาสู่การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง

1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม (Propriety) และความเป็นไปได้ (Feasibility) ของโปรแกรม จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคุณสมบัติ คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีคุณสมบัติเพิ่มเติมตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีประสบการณ์สอน ในสาขาการบริหารการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการสอนงานวิจัยและการประเมินผล จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 2 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) โดยผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้จากการหาค่า PNI<sup>Modified</sup> 3 ลำดับแรกในแต่ละด้าน มากำหนดเป็นรายการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practices)

2.2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type)

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยการศึกษาและทำความเข้าใจนัยแห่งความหมายของคำให้สัมภาษณ์ และสร้างข้อสรุปเป็นความเรียง

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมฯ โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลโดยเทียบกับเกณฑ์



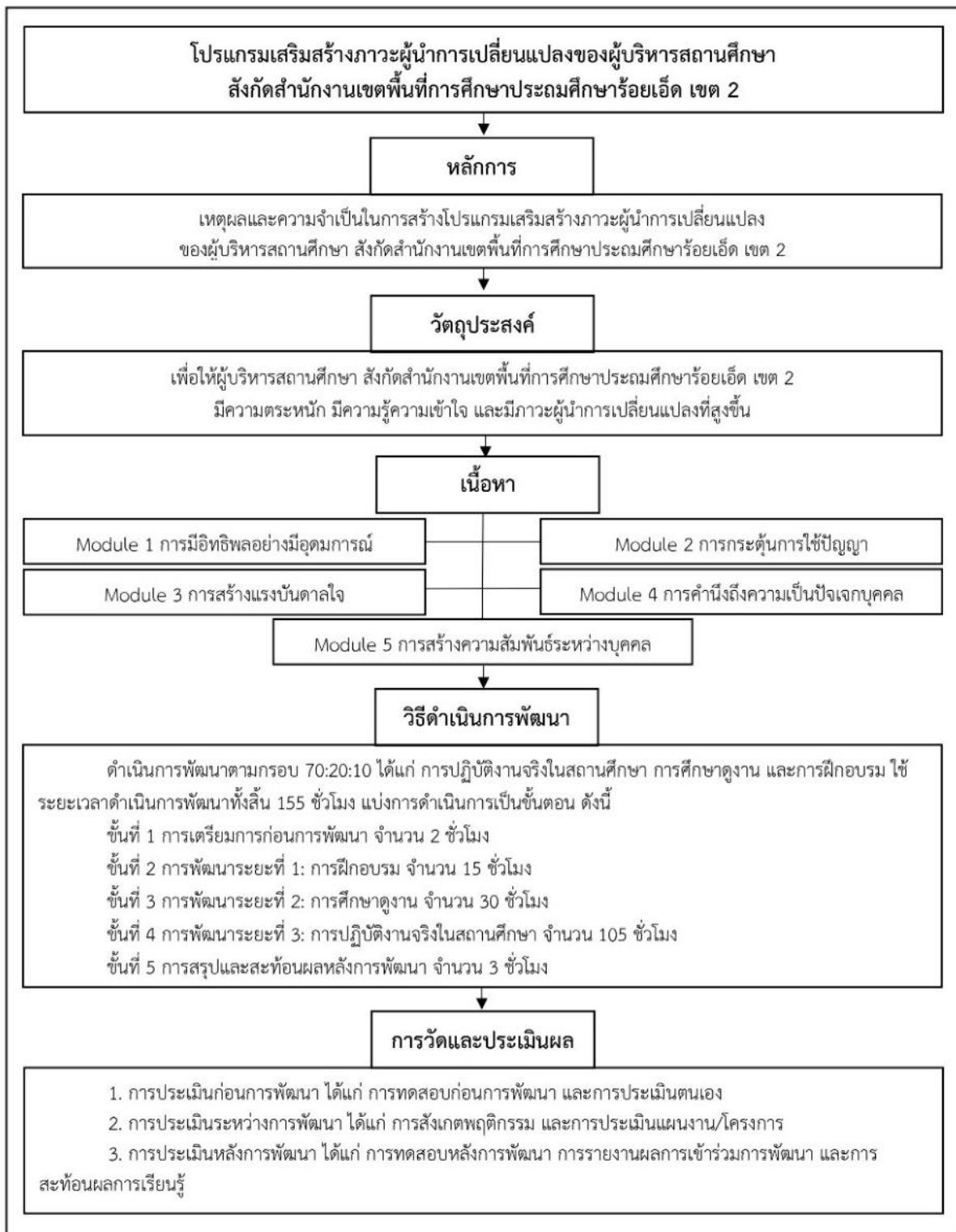
## ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ 1) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | ลำดับ |
|--------------------------------------------------|--------------|------|---------|-------------------|------|-----------|-------------------------|-------|
|                                                  | $\bar{X}$    | S.D. | ระดับ   | $\bar{X}$         | S.D. | ระดับ     |                         |       |
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์              | 3.43         | 0.79 | ปานกลาง | 4.75              | 0.48 | มากที่สุด | 0.385                   | 1     |
| 2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา                     | 3.51         | 0.79 | มาก     | 4.70              | 0.54 | มากที่สุด | 0.339                   | 4     |
| 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                       | 3.45         | 0.82 | ปานกลาง | 4.74              | 0.48 | มากที่สุด | 0.374                   | 2     |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล            | 3.56         | 0.75 | มาก     | 4.74              | 0.48 | มากที่สุด | 0.331                   | 5     |
| 5. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล          | 3.48         | 0.82 | ปานกลาง | 4.74              | 0.50 | มากที่สุด | 0.362                   | 3     |
| โดยรวม                                           | 3.49         | 0.80 | ปานกลาง | 4.73              | 0.50 | มากที่สุด | 0.355                   |       |

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 3 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ Module 5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีวิธีการดำเนินการตามกรอบ 70:20:10 ประกอบด้วย การปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม 5) การวัดและประเมินผล มีโครงสร้างของโปรแกรมฯ รายละเอียดแสดงดังแผนภาพ 1



แผนภาพ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2



ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า โดยรวม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการพัฒนา และการวัดและประเมินผล พบว่า ทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นไปได้ โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบ อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกัน รายละเอียดแสดงดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเหมาะสม และระดับความเป็นไปได้ ของโปรแกรม เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

| รายการประเมิน         | ความเหมาะสม |      |           | ความเป็นไปได้ |      |           |
|-----------------------|-------------|------|-----------|---------------|------|-----------|
|                       | $\bar{X}$   | S.D. | ระดับ     | $\bar{X}$     | S.D. | ระดับ     |
| 1. หลักการ            | 4.60        | 0.49 | มากที่สุด | 5.00          | 0.00 | มากที่สุด |
| 2. วัตถุประสงค์       | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| 3. เนื้อหา            | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.60          | 0.49 | มากที่สุด |
| 4. วิธีดำเนินการพัฒนา | 4.60        | 0.45 | มากที่สุด | 4.68          | 0.44 | มากที่สุด |
| 5. การวัดและประเมินผล | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80          | 0.40 | มากที่สุด |
| โดยรวม                | 4.72        | 0.43 | มากที่สุด | 4.78          | 0.35 | มากที่สุด |

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. จากผลการศึกษา สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบัน ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลด ได้แก่ 1) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 3) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่มีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยอาศัยความคุ้นชิน มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ และผู้บริหารยังไม่เข้าใจถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง จึงเป็นผลทำให้ผู้บริหารยังมีการยึดติดในรูปแบบการบริหารแบบเดิม ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการ และรูปแบบการบริหารในมุมมองที่แตกต่างและแปลกใหม่ที่จะเป็นการนำสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลง จึงทำให้สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นไปในมุมมองใหม่ ๆ ตามบริบทการ



เปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ดังที่ ปรมะอะนันทวรรณ (2565) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กรหรือการคิดนอกกรอบเดิม ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ร่วมงานไม่ยึดติดกับเนื้องานเดิม ๆ หรือติดอยู่กับสภาวะเดิม ๆ ซึ่งเป้าหมายในการทำงานก็จะท้าทายและยากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ และจากผลการวิจัยที่พบว่า องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามความต้องการอย่างสม่ำเสมอ ตลอดทั้งเข้าใจในความแตกต่างของบุคลากรภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass and Riggio (2006) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จที่สูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง และยังสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้การสื่อสารแบบสองทาง และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผลจากการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในช่วงที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของตนให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษา และสภาพสังคมที่มีการแข่งขันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งจึงจะสามารถสร้างความมั่นใจ ความมั่นคงให้กับคนในองค์กร และก่อให้เกิดการยอมรับในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก องค์กรประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ตามความสามารถ และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอยู่เสมอ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลำดับ ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 5) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในปัจจุบันการดำเนินงานภายในสถานศึกษาจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำพาองค์กรนั้น ๆ ให้เป็นไปได้ จึงเป็นเหตุทำให้บุคลากรภายในสถานศึกษาล้วนแล้วแต่มีความคาดหวังและพึงประสงค์ให้ผู้บริหารศึกษาของตนเป็นผู้นำที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น ดังที่ รุ่งนภา จันทรลี (2562) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและการบริหารงานที่นำพาองค์กรพัฒนาในทางที่ดีขึ้น โดยอาศัยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะและแนวคิดเพื่อจูงใจสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจเกิดความนับถือในตัวผู้นำเป็นผลให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดพัฒนาทัศนคติ ยกระดับวุฒิภาวะของผู้ตามให้เกินกว่าความคาดหวังของตนเอง



เพื่อเกิดประโยชน์ และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผลจากการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรินทร์ สงครามศรี (2561) ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เนื่องจากมีความคาดหวังในการเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยประพฤติปฏิบัติที่สะท้อนถึงคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน พร้อมหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ เหตุที่เป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังขาดการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และต้องได้รับการเสริมสร้างมากที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ อันเป็นเหตุมาจากในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ไม่สามารถสร้างความน่าเคารพ นับถือ และยังไม่เป็นที่มั่นใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาว่าผู้บริหารของตนจะสามารถนำพา หรือสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้ ผลจากการวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ที่พบว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ ดาราวงศ์ และชัชชญา พิระธรณิศร (2566) ที่พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ลำดับสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้นำที่ดีต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นไปดังที่ Bass (1997) กล่าวไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจแก่ผู้ตาม เมื่อผู้ตามได้ร่วมงานกับผู้นำอย่างใกล้ชิด จะรู้สึกภาคภูมิใจและมีแนวโน้มที่จะประพฤติตนตามแบบผู้นำ โดยต้องการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและกลุ่ม และจะแสดงออกให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำผ่านวิสัยทัศน์

2. จากผลการศึกษา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาฯ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 3 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ Module 5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4) วิธีดำเนินการพัฒนา มีวิธีการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามกรอบ 70:20:10 ประกอบด้วย



การปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม และ 5) การวัดและประเมินผล ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจาก โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นได้ดำเนินการพัฒนาตามหลักการพัฒนาตามแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดกรอบการพัฒนาตามกรอบ 70:20:10 ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้จริง โดยร้อยละ 70 หมายถึง การพัฒนาที่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา ร้อยละ 20 หมายถึง การพัฒนาที่เป็นการเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน และร้อยละ 10 หมายถึง การพัฒนาที่เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรม ดังที่ Jennings and Wargnier (2015) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ 70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง 20 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านผู้อื่น เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่าย การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น เป็นต้น 10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา และเมื่อพัฒนาโปรแกรมขึ้นมาแล้ว ได้นำโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ซึ่งโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นที่ยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยที่ปรากฏ จึงทำให้โปรแกรมหาดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติ เพื่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ที่ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของบริหารสถานศึกษา โดยมีขอบข่าย ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยโปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรินทร์ สงครามศรี (2561) ที่ได้พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างสูงกว่าค่าดัชนีฯ โดยรวม มีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 3. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ควรได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างอย่างเร่งด่วน ดังนั้นแล้วหน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความต้องการเรียงลำดับความจำเป็นเร่งด่วน โดยอาจเลือกในด้านที่ตนเองต้องการพัฒนา ก่อน และดำเนินการจนครบทุกด้าน

1.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า โปรแกรมที่



พัฒนาขึ้นมีคุณภาพ สามารถที่จะนำไปใช้ได้จริงในการเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นแล้วหน่วยงานต้นสังกัด หรือกลุ่มโรงเรียน อาจพิจารณาใช้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นนี้  
นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดได้

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โปรแกรมที่พัฒนาขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษา วิจัย และพัฒนาโปรแกรมหรือรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้มีวิธีการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย และเป็นตัวเลือกในการเข้ารับการพัฒนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่สนใจอย่าง  
เหมาะสม

2.3 จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปอาจนำ  
ผลการวิจัยนี้ ไปใช้เป็นแนวคิด หรือ ประเด็นในการออกแบบการวิจัยให้มีความเฉพาะหรือเจาะจงในด้านดังกล่าว  
ยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กมล รอดคล้าย. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด.
- ไชยพร สำราญสุข. (2566). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์].  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรมะ อะนันทวรรณ. (2565). ภาวะผู้นำองค์กร : ในทัศนะตามแนวพระพุทธศาสนา. วารสารวิชาการสังคมศาสตร์  
วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด, 1(2), 19-32.  
<https://so14.tcithaijo.org/index.php/jssmcure/article/view/297>
- ประชา โสภณนา. (2563). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์].  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. [วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รุ่งนภา จันทลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.



- วรวิทย์ อันปัญญา. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วันเพ็ญ ดาราวงศ์ และชัชชญา พิระธรณิศร. (2566). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. *วารสารการบริหารงานบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 9(1): 142-150.  
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsa-journal/article/view/258617>
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2554). แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 3(5), 28-40.  
[https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/snru\\_journal/article/view/10001/9035](https://ph01.tci-thaijo.org/index.php/snru_journal/article/view/10001/9035)
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนวัตกรรมการพัฒนาร่วมสมัยปัจจุบัน. สำนักพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. และนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 7(5), 183-195  
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/243396>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. (2566). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ของ สพป.ร้อยเอ็ด เขต 2.  
<http://www.ret2.go.th/ict/>
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุชัย วันศรีรัตน์. (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Bass, B.M. (1997). *Leadership and Performance Beyond Exception*. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. and B.J. Avolio. (1994.) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B.M. and R.E. Riggio. (2006.) *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jennings, C., & Wagnier, J. (2015). *Effective learning with 70:20:10*. The new frontier for the extended enterprise. Retrieved from [https://alberonpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/Alberon\\_Wagnier\\_2011-70-20-10\\_vEN.pdf](https://alberonpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/Alberon_Wagnier_2011-70-20-10_vEN.pdf)
- Riaz, A. and Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional Leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.