

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1*
THE GUIDELINES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER UDON THANI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

เหมราช วงศ์ศรี¹ และ กฤตภูมิ ชมภูวิเศษ²

Hemraj Wongsri¹ and Krits Chompuwiset²

¹⁻²มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

¹⁻²Udon Thani Rajabhat University, Thailand

¹Corresponding Author's Email: 66120605123@udru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 การออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ชั้นที่ 2 การประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 27 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มี 10 ตัวบ่งชี้ (2) การกระตุ้นทางปัญญา มี 5 ตัวบ่งชี้ (3) การสร้างแรงบันดาลใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ และ (4) การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล มี 7 ตัวบ่งชี้ ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 2) การออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2.1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

* Received 18 March 2025; Revised 31 March 2025; Accepted 31 March 2025

ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้าน 33 แนวทาง ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 16 แนวทาง (2) การกระตุ้นทางปัญญา 5 แนวทาง (3) การสร้างแรงบันดาลใจ 6 แนวทาง และ (4) การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล 6 แนวทาง 2.2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน 33 แนวทาง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: แนวทาง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the components and indicators of transformational leadership of school administrators and 2) to create the guidelines for developing transformational leadership of school administrators by using the Mix Methods Research. The research was carried out in 2 phrases: Phrase 1: to study the components and indicators which was given information by 5 experts. The obtained data were analyzed by mean and standard deviation. Phrase 2: to create the guidelines for developing transformational leadership of school administrators, which was subdivided into 2 steps: step 1) determining the guidelines for developing transformational leadership of school administrators with the data from 5 experts, by using a structured interview, step 2) evaluating the guidelines for developing transformational leadership of school administrators with the data provided by 5 experts, analyzed by mean and standard deviation.

The results of this research were as follows: 1) The components and indicators of transformational leadership of school administrators consisted of 4 components, 27 indicators including (1) Idealized Influence 10 indicators (2) Intellectual Stimulation 5 indicators (3) Inspiration Motivation 5 indicators and (4) Individualized Consideration 7 indicators. The mean of assessment was at the highest level. And 2) The proposed guidelines for developing transformational leadership of school administrators led to: 2.1) the guidelines were 4 aspects, 33 directions: (1) Idealized Influence, 16 directions, (2) Intellectual Stimulation, 5 directions, (3) Inspiration Motivation, 6 directions and (4) Individualized Consideration, 6 directions. 2.2) The guidelines for developing

transformational leadership of school administrators, all 4 aspects, 33 directions, were having appropriateness and feasibility at highest level.

Keywords: guidelines, transformational leadership, school administrators

บทนำ

นโยบายด้านการศึกษารัฐบาลในอดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษามาโดยตลอด การศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาคนและเป็นกลไกในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย นโยบายประเทศไทย 4.0 รวมไปถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) จะเน้นการพัฒนาวิทยาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีดิจิทัลและการวิจัย อีกทั้งทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการจัดการการเรียนรู้ ในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างยั่งยืน องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัว และตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง (กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, 2557) ดังนั้น การที่จะพัฒนาคนในชาติให้มีความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาตินั้นสิ่งสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือคุณภาพและสมรรถภาพของประชากรไทยทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชากรไทยในวัยเรียน เพราะถ้าหากประชากรในวัยเรียนมีความพร้อมในด้านความรู้ความสามารถเช่น ความสามารถในการอ่านเขียน การคิดคำนวณ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศที่ดีพอนั้นก็ช่วยให้ประเทศมีประชากรที่มีความสามารถมากขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศและแข่งขันกับนานาชาติได้ ซึ่งสถานศึกษาเป็นสถานที่บ่มเพาะความสามารถให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ (สุวิมล โพธิ์กลิ่น, 2560)

ภาวะผู้นำ (Leadership) นับเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา จากการศึกษาภาวะผู้นำ มีนักคิด นักทฤษฎี นักวิจัยได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำมากมาย แต่แนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบบส (Bass, 1998) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจโดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 215 แห่ง มีพันธกิจในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 กำหนดโมเดลในการขับเคลื่อนการทำงาน คือ 3 ดี 4 รู้ 3 สุข ซึ่งประกอบด้วย 3 ดี: เรียนดี นิเทศดี บริหารดี 4 รู้: รู้หน้าที่ รู้เป้าหมาย รู้วิธีการ รู้ความสำเร็จ และ 3 สุข: สุขกายสุขใจ สุขความเป็นทีม และสุขความภูมิใจและความสำเร็จ จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยภาพรวมยังประสบปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำกว่าระดับเขตพื้นที่และระดับชาติในการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2567 รวมทั้งปัญหาครูไม่ครบชั้นและคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนซึ่งปัญหาดังกล่าวสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ด้วยการส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญ จึงมีความสนใจศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและครูผู้สอนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1
2. เพื่อออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ระยะเวลาที่ 1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ระยะเวลาที่ 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นที่ 1 เป็นผู้ทรงวุฒิ จำนวน 5 คน มาจากการกำหนดคุณลักษณะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารหน่วยงานการศึกษา จำนวน 1 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ส่วนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นที่ 2 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ระยะเวลาที่ 1 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2.2 ระยะเวลาที่ 2 ในขั้นที่ 1 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาในระยะเวลาที่ 1 มาเป็นข้อคำถามสัมภาษณ์ ส่วนในขั้นที่ 2 เป็นแบบประเมินแนวทางเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใน 2 ด้าน ประกอบด้วย ความเหมาะสมและความเป็นไปได้

3. เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ในระยะที่ 1 ผู้วิจัยส่งแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำการประเมิน ส่วนในระยะที่ 2 ขั้นที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลตามกรอบแนวคิดขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ขั้นที่ 2 ส่งแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน จากนั้นเก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ระยะเวลาที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ ช่วงค่าเฉลี่ย 4.51–5.00, 3.51–4.50, 2.51–3.50, 1.51–2.50, และ 1.00–1.50 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

4.2 ระยะเวลาที่ 2 ในขั้นที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ โดยข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จะนำไปจำแนกจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นและตีความตามกรอบแนวคิดขององค์ประกอบ ในขั้นที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วย

ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ ช่วงค่าเฉลี่ย 4.51–5.00, 3.51–4.50, 2.51–3.50, 1.51–2.50, และ 1.00–1.50 หมายถึง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ดังตารางที่ 1

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แล้วนำมาสร้างเป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มี 10 ตัวบ่งชี้ 2) การกระตุ้นทางปัญญา มี 5 ตัวบ่งชี้ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ มี 5 ตัวบ่งชี้ 4) การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล มี 7 ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน แสดงตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบ	\bar{x}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.62	0.67	มากที่สุด
2. การกระตุ้นทางปัญญา	4.84	0.37	มากที่สุด
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.56	0.51	มากที่สุด
4.การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล	4.51	0.56	มากที่สุด
โดยรวม	4.63	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 1 พบว่า ความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{x} = 4.63, S.D.= 0.57) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (\bar{x} = 4.84, S.D.=0.37) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านการสร้างสัมพันธ์รายบุคคล (\bar{x} = 4.51, S.D.=0.56) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. การวิเคราะห์การออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.1 ผลการหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการยืนยันและแปลผลแนวทางในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พบว่า 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีแนวทางพัฒนา จำนวน 16 แนวทาง 2) การกระตุ้นทางปัญญา มีแนวทางพัฒนา จำนวน 5 แนวทาง 3) การสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางพัฒนา จำนวน 6 แนวทาง 4) การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล มีแนวทางพัฒนา จำนวน 6 แนวทาง โดยผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลให้ใช้ได้ทุกแนวทาง คิดเป็นร้อยละ 100.00 สรุปได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรใช้ตำแหน่งหน้าที่เอื้อผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้องไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาไตร่ตรองรอบด้านและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมั่นใจในตนเอง เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจูงใจให้ครูตระหนัก รับผิดชอบต่อยอมรับและเห็นถึงประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง 7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารให้ครูทราบว่ามีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8) ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในความซื่อสัตย์ หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในทางที่ผิด เป็นที่พึ่งได้ 9) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสียสละ พุ่มเท ประพฤติตนดีเสมอต้นเสมอปลาย 10) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเคารพและให้เกียรติผู้อื่น นำหลักครองตน ครองคน ครองงาน มาเป็นแนวปฏิบัติ 11) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี บริหารโปร่งใสยุติธรรม ยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ 12) ผู้บริหารสถานศึกษาควรดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่และสวัสดิการ ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู 13) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสื่อสารถึงภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย 14) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัย รับฟังข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการสื่อสาร 15) ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ ส่งเสริมการทำงานลักษณะทีม และ 16) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความสามัคคีอย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชื่นชมความสำเร็จว่าเป็นความสำเร็จของทีม

2.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระจายอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ครูร่วมเสนอวิธีรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีผลกระทบอย่างไรแล้วช่วยกันแก้ไข 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงาน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำแนะนำ ส่งเสริมการนำนวัตกรรม

และเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูอบรมพัฒนาความรู้เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ

2.1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับความสามารถของครูและให้เกียรติ เชื้อมนั้น ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่าต่องานที่ปฏิบัติ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูเกิดความปรารถนาที่อยากปฏิบัติดีด้วยการเสริมแรงทางบวก 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนความสำเร็จ 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรบริหารงานแบบเปิดเผยเพื่อสร้างความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ สร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร

2.1.4 ด้านการสร้างสัมพันธ์รายบุคคล ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียม ให้อิสระในการทำงาน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสอดส่อง ช่วยเหลือ ยกย่อง ชมเชยความสำเร็จของงานอย่างจริงจัง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินผลงานโดยใช้เกณฑ์เดียวกัน เป็นธรรม ไม่ลำเอียง ตัดสินใจบนข้อมูลที่เป็นจริง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับทุกคน เอาใจใส่ ช่วยเหลือคนที่ประสบปัญหาอย่างจริงจัง 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถความถนัด และ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ความรู้ความสามารถจากสาขาที่จบ ตามความถนัดความพร้อมและการเข้าใจงาน

2.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 คน พบว่า ผลการประเมินด้านความเหมาะสมของแนวทาง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินด้านความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	\bar{x}	S.D.		\bar{x}	S.D.	
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	5.00	0.00	มากที่สุด	4.89	0.32	มากที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	\bar{x}	S.D.		\bar{x}	S.D.	
2. การกระตุ้นทางปัญญา	5.00	0.00	มากที่สุด	4.84	0.37	มากที่สุด
3. การสร้างแรงบันดาลใจ	5.00	0.00	มากที่สุด	4.90	0.30	มากที่สุด
4. การสร้างสัมพันธ์ รายบุคคล	5.00	0.00	มากที่สุด	4.90	0.31	มากที่สุด
โดยรวม	5.00	0.00	มากที่สุด	4.88	0.32	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินแนวทางด้านความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินแนวทางด้านความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ ความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1.1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 1.2) การกระตุ้นทางปัญญา 1.3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 1.4) การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass, 1997) ที่ได้ต่อยอดจากแนวคิดของ เบอร์น (Burns, 1978) โดยเขาเห็นว่าความมีบารมี (Charisma) มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกที่มีนอกเหนือจากบารมีตามแนวคิดของเบอร์น คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็น องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม สอดคล้องกับ เบนนิส และ นานัส (Bennis & Nanus, 1985) กล่าว

ว่า คุณลักษณะของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่เน้นให้ผู้มาเป็นต้นแบบ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ที่เน้นจิตวิญญาณที่เต็ม จูงใจและการท้าทาย 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่เน้นการเป็นพี่เลี้ยง สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสนใจหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน รวมทั้งยังสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2555) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การจูงใจที่สร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ผลการออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

2.1 แนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน เน้นบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่เอื้อผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้องไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม พิจารณาไตร่ตรองรอบด้านและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน มั่นใจในตนเองและเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติงานใหม่ ๆ จูงใจให้ครูตระหนักรับรู้เพื่อยอมรับและเห็นถึงประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารให้ครูทราบว่ามิมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ แนวคิดของ แบส (Bass, 1985 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ที่กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบริหารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา รวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ รัตนา เหลืองงาม (2562) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำสิ่งที่เป็นามธรรมให้เป็นรูปธรรม การตัดสินใจโดยใช้หลักธรรมาภิบาล รวมไปถึงหลักการครองตน ครองคน

ครองงาน มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความน่าเชื่อถือและความเคารพต่อตัวผู้บริหารและองค์กร จนทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติศักดิ์ ปัญญา (2560) ที่พบว่าองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีศีลธรรมและจริยธรรม มีความอุทิศตัว ก่อให้เกิดเป็นตัวอย่างที่ดีขึ้นในองค์กร ผู้ร่วมงานจึงปฏิบัติตามพฤติกรรมที่ดีเหล่านั้น และเกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความมีส่วนร่วมต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ตั้งไว้ จนทำให้เกิดการบรรลุสู่เป้าหมายในที่สุด

2.1.2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ครูร่วมเสนอวิธีรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีผลกระทบอย่างไรแล้วช่วยกันแก้ไข ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้กล้าคิดกล้า กล้าเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำ ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูอบรมพัฒนาความรู้เพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ สอดคล้องกับ คูเซส และ พอชเนอ (Kouzes & Posner, 2012) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็นใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด สอดคล้องกับ มยุรฉัตร พูลธนสวัสดิ์ (2562) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอตอนเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา สนับสนุนให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและนำ ผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ กระตุ้นให้ครูคิดเพื่อพัฒนาผู้เรียน ทำงานให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพ พัฒนางานโดยใช้กระบวนการวิจัยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันตามแนวคิดใหม่ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา (2559) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน โดยผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในด้านการกระตุ้นสติปัญญาส่งผลต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครู

2.1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ยอมรับความสามารถของครูและให้เกียรติเชื่อมั่น ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่าต่องานที่ปฏิบัติ กระตุ้นให้ครูเกิดความปรารถนาที่อยากปฏิบัติด้วยการเสริมแรงทางบวก ทำให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนความสำเร็จ บริหารงานแบบเปิดเผยเพื่อสร้างความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติและสร้างบรรยากาศ

การทำงานแบบกัลยาณมิตร สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2555) กล่าวว่า ผู้นำสร้างแรงจูงใจภายใน ทำทนายในงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่สวยงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัทร เสนพงศ์ (2561) ได้กล่าวไว้ว่า แรงบันดาลใจเป็นพลังในการผลักดันให้ได้เรียนรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลงในการกระทำ ซึ่งเป็นความท้าทายในจิตใจต่อการทำงานที่สามารถขับเคลื่อนการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ การที่มีแรงบันดาลใจจะสามารถเข้าใจและยอมรับในการทำงานได้ โดยมีแรงผลักดันภายในตนเองที่จะคิดริเริ่มหรือตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงดังที่มุ่งหวังไว้แรงบันดาลใจจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยไม่มีผู้ใดสามารถบังคับให้เกิดขึ้น

2.1.4 ด้านการสร้างสัมพันธ์รายบุคคล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียม ให้อิสระในการทำงาน สอดส่อง ช่วยเหลือ ยกย่องชมเชยความสำเร็จของงานอย่างจริงใจ ประเมินผลงานโดยใช้เกณฑ์เดียวกัน เป็นธรรมไม่ลำเอียง ตัดสินใจบนข้อมูลที่ เป็นจริง ให้ความสำคัญกับทุกคน เอาใจใส่ช่วยเหลือคนที่ประสบปัญหาอย่างจริงใจ มอบหมายงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถความถนัด วิเคราะห์ความรู้ความสามารถจากสาขาที่จบ ตามความถนัดความพร้อมและการเข้าใจงาน สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวออกมาใช้และช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บริหารจะต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษา ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และยังสอดคล้องกับ ธนพัฒน์ เมฆเคลื่อน (2556) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กล่าวว่า การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน

ได้รับการพัฒนาตนเองตามความสามารถ ตามศักยภาพที่แตกต่างกันเพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยใช้แบบประเมินแนวทางในด้านความเหมาะสมและด้านความเป็นไปได้ ในมุมมองของผู้ประเมินที่เป็นผู้ใช้แนวทาง พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความเป็นไปได้มีค่าเฉลี่ยของการประเมินต่ำกว่าด้านความเหมาะสม เนื่องจากผู้ประเมินให้ความเห็นว่าหากประสบปัญหาขาดแคลนงบประมาณและบุคลากรที่จำกัด อาจส่งผลให้ผลสำเร็จของพฤติกรรมบางข้อไม่บรรลุผล

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การสร้างสัมพันธ์รายบุคคล ค่าเฉลี่ยความเหมาะสมขององค์ประกอบภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. การออกแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างสัมพันธ์รายบุคคล ได้ทั้งหมด 33 แนวทาง และ 4. การประเมินแนวทางด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มี **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้** ดังนี้ 1) ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดเป็นนโยบาย แผนงานและโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป และ 2) การนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ ควรปรับประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทสถานศึกษาและต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งความรู้และทักษะที่จะช่วยให้การนำแนวทางไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และ **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** 1) ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ที่มีผลประเมินด้านความเป็นไปได้ต่ำกว่าทุกด้านไปศึกษาวิจัยเพิ่มเติม 2) ควรมีการทำวิจัยในบริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างออกไป เช่น โรงเรียนในสังกัด

การศึกษาพิเศษ ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ (สกร.) หรือโรงเรียนพระปริยัติธรรม และ 3) ควรมีการทำวิจัยในรูปแบบที่แตกต่างออกไป เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research) หรือการศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) ในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 9(2), 1510-1525.
- กิตติศักดิ์ ปัญญ. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธนพัฒน์ เมฆเคลื่อน. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- นภัทร เสนพงษ์. (2561). กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานบริการวิชาการแก่สังคมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มยุรฉัตร พูลชนสวัสดิ์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอตอนเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา เหลืองงาม. (2562). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2560). การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีประสิทธิผล. อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership & Performance beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M.. (1998). *Transformational: Industrial, Military, & Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Newbery Park, CA: Sage.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Rows.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z. (2012). *Leadership the Challenge Workbook*. California: Jossey-Bass.