

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

### Guidelines for the Development of Transformational Leadership in School Administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 4

นุชนาถ แผล้วไสสง<sup>1</sup>, ธนาศักดิ์ ศิริบุญยพันธ์<sup>2</sup>, วีระพงษ์ เทียมวงษ์<sup>3</sup>

Nutchanat Paewthaisong<sup>1</sup>, Tanasak Siripunyanan<sup>2</sup>, Veerapong Tiamvong<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>2,3</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย

<sup>1</sup>Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education and Liberal Arts, College of Asian Scholars

<sup>2,3</sup>Education Program in Educational Administration, Faculty of Education and Liberal Arts, College of Asian Scholars

Corresponding author. Email: Nutchanat16@hotmail.com

(Received: February 16, 2024; Revised: February 27, 2024; Accepted: March 4, 2024)

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 320 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 คน และครู จำนวน 288 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่มีลักษณะเป็นแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีจัดลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub>) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.15$ ) สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.78$ ) ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (PNI<sub>Modified</sub>=0.164) 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (PNI<sub>Modified</sub>=0.161) 3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI<sub>Modified</sub>=0.159) 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI<sub>Modified</sub>=0.153) และ 5) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (PNI<sub>Modified</sub>=0.152) ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 3 แนวทาง ด้านที่ 2 การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 3 แนวทาง ด้านที่ 3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 3 แนวทาง ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 3 แนวทาง และด้านที่ 5 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 3 แนวทาง รวมทั้งหมด 15 แนวทาง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.94$ ) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.73$ )

**คำสำคัญ :** สภาพปัจจุบัน; สภาพที่พึงประสงค์; แนวทาง; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### Abstract

The objectives of this research were to 1) study current conditions; desirable conditions and needs of transformational leadership in school administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 4 and 2) study transformational leadership development guidelines in school administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 4 by Mixed Methods Research. The sample used in the research consisted of 320 school administrators and teachers, including 32 administrators and 288 teachers. They were selected by Stratified random sampling and Simple random sampling. The research instruments were the 5-point Rating Scale questionnaire with Dual-Response Format, Semi-structured Interview, and the appropriateness and feasibility evaluation form. Statistics used to analyze data include frequency, percentage, average, standard deviation, Modified Priority Need Index ( $PNI_{Modified}$ ) and Content Analysis.

The results of the research were as follows:

1. Current conditions of transformational leadership in school administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 4. The overall was at high level ( $\bar{X} = 4.10$ ). The highest average was Building Shared Vision ( $\bar{X} = 4.15$ ). Desirable conditions of transformational leadership in school administrators. The overall was at highest level ( $\bar{X} = 4.74$ ). The highest average was Building Shared Vision ( $\bar{X} = 4.78$ ). Needs of transformational leadership in school administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 4, were arranged in order from highest to lowest as follows: 1) Inspirational Motivation ( $PNI_{Modified} = 0.164$ ), 2) Intellectual Stimulation ( $PNI_{Modified} = 0.161$ ), 3) Idealized Influence ( $PNI_{Modified} = 0.159$ ), 4) Individualized Consideration ( $PNI_{Modified} = 0.153$ ) and 5) Building Shared Vision ( $PNI_{Modified} = 0.152$ ), respectively.

2. Guidelines for the Development of Transformational Leadership in School Administrators under Buriram Primary Educational Service Area Office 4, consists of 5 aspects were 1) Inspirational Motivation had 3 guidelines, 2) Intellectual Stimulation had 3 guidelines, 3) Idealized Influence had 3 guidelines, 4) Individualized Consideration had 3 guidelines, and 5) Building Shared Vision had 3 guidelines. The total was 15 guidelines. The appropriateness was at a highest level, an average of ( $\bar{X} = 4.94$ ). And the feasibility was at a highest level, an average of ( $\bar{X} = 4.73$ ).

**Keywords:** current conditions; desirable conditions; guidelines; transformational leadership

## 1. บทนำ

ความผันผวนอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อในหลาย ๆ ด้าน ต่อการดำรงชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีอย่างเลี่ยงไม่ได้ สถานการณ์เหล่านี้เรียกว่า “VUCA World” ซึ่งนับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่มีความซับซ้อน คลุมเครือ และยากที่จะอธิบาย ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นงานที่มีความรับผิดชอบสูงและมีงานหลาย ๆ ด้าน ที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (กาญจนา อนันตศรี, 2560) การศึกษาในปัจจุบันจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงทักษะจากกระบวนการแบบดั้งเดิมไปสู่กระบวนการที่ทันสมัยให้มีความยืดหยุ่น ท้าทายและสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการในการใช้กำลังคนของประเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ ดังคำกล่าวที่ว่าการศึกษาพัฒนาคน คนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและประเทศชาติ” แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมและเร่งรัดการเตรียมพร้อมกำลังคนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมที่สามารถส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันโดยมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญได้ซึ่งได้อาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, นักรบหมี่แสน, 2561) หรือ ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและ มีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมาย (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมบริหารอย่างเหมาะสมต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่มีทั้งการปรับเปลี่ยนและการพัฒนาองค์การควบคู่กันไปในการทำงานเดียวกัน (นราวิทย์ นาควิวีก. 2560) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำมีบทบาท 4 ประการ คือ 1) การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) 2) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) 3) การมอบอำนาจ (Empowering) 4) การสร้างตัวแบบ (Modeling)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจริงใจและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป (วสันต์ แก้วก่า, 2561) ในทำนองเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก และมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความพยายามในการทำงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังในกระบวนการต่าง ๆ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และกระตุ้นการแสดงศักยภาพให้มากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (อังกูร เก้าวาลัย, 2562)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์กรภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น (อังกูร เกาวัลย์, 2562) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมทำตาม ทุ่มเทก้าลังกายกำลังใจ มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองเห็นโอกาสและสามารถรับรู้ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว (อรอุมา ศรีประทุมวงศ์, 2563)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นบุคคลสำคัญในการวางแผน เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาตามกรอบนโยบายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีแนวคิดทฤษฎีเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงมาก คือ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision and leadership) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังงานใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรมและมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิภาพของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใด (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ซึ่งความเป็นผู้นำตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2553 ให้มีความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาเพราะผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการศึกษาภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จไปสู่โรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งนักวิชาการทั้ง วิโรจน์ สารรัตนะ (2546); ธีระ รุญเจริญ (2550); สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551); ชีวิน อ่อนละออ (2553); อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554); พิฑูล อภัยโส (2557); ชำนาญ คำปัญญาโสอินทัย (2559); วราภรณ์ สาโรจน์ (2559); กนกอร สมปราชาญ (2560); Bass and Avolio (1994); Mcshane and Glinow (2000); Whitlock (2003); Oke, Munshi, and Walumbwa (2009); Hoy and Miskel (2012) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่หลักในด้านการบริหารจัดการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยครูและบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนจำนวนมากและเป็นองค์กรขนาดใหญ่ จึงต้องเน้นการบริหารงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลในองค์กรทุกฝ่าย เพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) นโยบายที่ 2 ด้านโอกาส ที่ระบุแนวทางการพัฒนาว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีสมรรถนะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ มีความพร้อมทั้งทางด้านวิชาการ เชี่ยวชาญวิชาชีพ มีจรรยาบรรณ และจิตวิญญาณความเป็นครู (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4, 2566) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากและเป็นเรื่องที่ยากในการพัฒนาสถานศึกษาตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้สืบเนื่องจากนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย งบประมาณถูกปรับลดอย่างต่อเนื่อง และภาระงานของครูที่ค่อนข้างมาก ตามที่กล่าวไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะคอยชี้แนะผู้ร่วมงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สูงขึ้น เกิดการยอมรับ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ไปในทางที่ดี และพัฒนาขีดความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างมีระบบ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถวางแผนทางในการกำหนดนโยบายและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

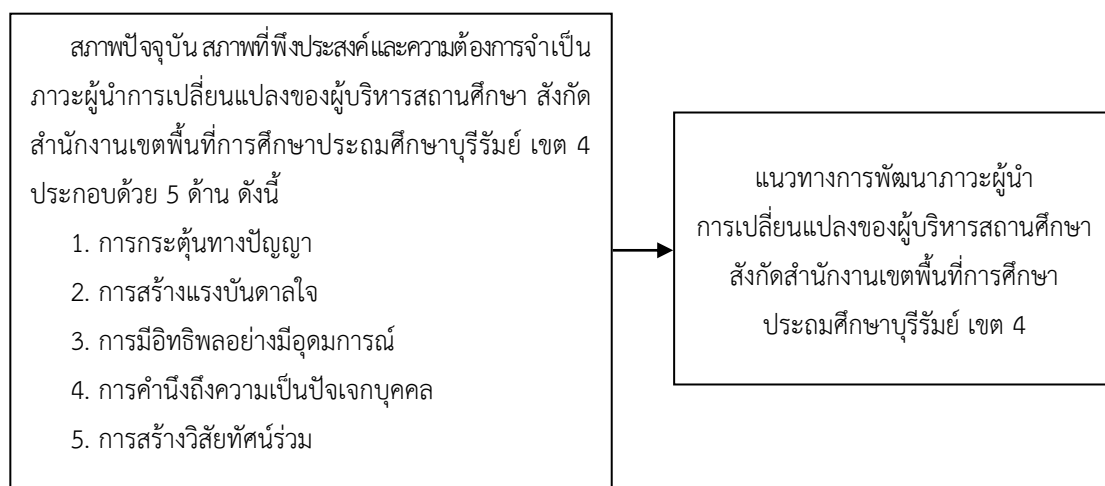
## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

## 3. แนวคิดทฤษฎี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2546), อีระ รุญเจริญ (2550), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550), รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551), ชีวิน อ่อนละอ (2553), อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2554), พิฑูล อภัยโส (2557), ชำนาญ คำปัญญาโสโนทัย (2559), วราภรณ์ สาโรจน์ (2559), กนกอร สมปราษฎ์ (2560), Bass and Avolio (1994), Mcshane and Glinow (2000), Whitlock (2003), Oke, Munshi, and Walumbwa (2009), Hoy and Miskel (2012) เพื่อที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ **ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำนวน 1,931 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการเปิดตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) จำนวน 320 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 32 คน และครูจำนวน 288 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามพื้นที่อำเภอ และวิธีการการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่มีลักษณะเป็นแบบตอบสองคู่ (Dual - Response Format) สภาพปัจจุบันมีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.50 - 0.91 สภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนก อยู่ระหว่าง 0.51 - 0.87 ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 และหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม สภาพปัจจุบันมีค่าเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96 สภาพที่พึงประสงค์มีค่าเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index: (PNI<sub>modified</sub>) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น และ**ระยะที่ 2** ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### 5. ผลการศึกษา

5.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมและรายด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับที่
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.03	0.74	มาก	4.68	0.62	มากที่สุด	0.161	2
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.09	0.74	มาก	4.76	0.54	มากที่สุด	0.164	1
3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.09	0.82	มาก	4.74	0.62	มากที่สุด	0.159	3



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมและรายด้าน (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	PNI Modified	ลำดับที่
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.12	0.78	มาก	4.75	0.63	มากที่สุด	0.153	4
5. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	4.15	0.81	มาก	4.78	0.53	มากที่สุด	0.152	5
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	<b>4.74</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.156</b>	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.09$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.09$ ) และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.03$ ) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.78$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.76$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.75$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.74$ ) และ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.68$ ) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ

5.2 ผลศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีจำนวน 15 แนวทาง โดยภาพรวมมีผลการประเมินความเหมาะสมอยู่ใน ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 และมีผลการประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองในด้านที่ถนัดและสนใจ สร้างแรงจูงใจโดยการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลอยู่เสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อไปสู่มาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายงานร่วมกันและแสดงศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ จนทำให้งานประสบผลสำเร็จ ร่วมชื่นชมและให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3) สร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงานร่วมกัน เชื่อมมั่นในศักยภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงานทุกคน ให้ความเสมอภาค และเท่าเทียม

มอบหมายงานตามความถนัด สนับสนุน ช่วยเหลือ ทำให้บุคลากรเกิดการคิดเชิงบวกในการทำงานและสามารถปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ

2. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) เสริมแรงจูงใจและสนับสนุนให้บุคลากรคิดริเริ่มแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยการประชุม ปรึกษาหารือเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันหาทางออก แสดงความคิดเห็น หาข้อสรุปร่วมกัน และเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดเพื่อนำไปจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร 2) ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมภายในองค์กร มองปัญหาอย่างรอบด้าน และสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาสื่อและนวัตกรรมในการแก้ปัญหา เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน การจัดทำโครงการ เป็นต้น 3) สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข โดยจัดให้มีชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC : Professional Learning Community) เพื่อช่วยกันระดมความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และนำคำแนะนำที่ได้รับไปปฏิบัติตาม ย่อมทำให้สามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคได้

3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพ ศรัทธา โดยใช้หลักเหตุผลอยู่เหนืออารมณ์ วางตนเป็นกลาง ใช้หลักเหตุผลมากกว่าอารมณ์ความรู้สึกในการปฏิบัติหน้าที่ และพร้อมรับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงาน เพื่อพัฒนางานและตนเองให้ดียิ่งขึ้น 2) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คำนึงถึงนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และต้นสังกัด เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ และพร้อมที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ประพฤติตนเป็นที่ยอมรับแก่บุคลากร โดยวางตนเป็นกลาง เป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานแบบกัลยาณมิตร ร่วมกันวางแผน ร่วมกันทำงาน ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง พัฒนาผลลัพธ์ของงานให้ดียิ่งขึ้น พร้อมช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ทุกคนอย่างเต็มที่และเท่าเทียม ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานและเกิดความสามัคคีในองค์กร

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเองเต็มที่ โดยมอบหมายงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง ชื่นชมให้กำลังใจในการทำงาน และส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาด้านตนเองของทุกคน อยู่เสมอ เช่น การเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ เป็นต้น 2) ดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล โดยสร้างความไว้วางใจ สามารถปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ให้คำแนะนำที่ดี ปกป้อง ช่วยเหลือ ส่งเสริมบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า 3) มอบหมายงานให้บุคลากร โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นรายบุคคล วางคนให้เหมาะสมกับงาน มีการมอบหมายที่ดี พิจารณางานตามความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ

5. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มี 3 แนวทาง ได้แก่ 1) เป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและถูกต้องเป็นรูปธรรม โดยประชุมเพื่อระดมความคิดอยู่เสมอ หาแนวทางร่วมกัน มองเป้าหมายเดียวกัน ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และนำผลที่ได้ไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม 2) ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ร่วมงาน โดยนำกระบวนการ PLC เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย นำหลักการและเหตุผลมาประกอบ ตัดสินอย่างยุติธรรม พร้อมดูแล ปกป้อง ส่งเสริม และให้กำลังใจอย่างเต็มที่ 3) วางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักถึงข้อดีข้อเสียของการเปลี่ยนแปลง และยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร มีการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และเลือกใช้วิธีในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เพื่อการจัดระบบขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ



## 6. การอภิปรายผล

6.1 จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่ามีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

6.1.1 สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.15$ ) ทั้งนี้เป็นเพราะเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนการบริหารสถานศึกษาให้เกิดภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่ยังคงขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการเปลี่ยนแปลง จึงยังจัดการบริหารในด้านนี้ได้ไม่เต็มที่มากนัก ประกอบกับทุกคนเล็งเห็นบทบาทและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อระบบการศึกษา จึงมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของนพมาศ โสบุญ (2563) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของจิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการศึกษาของพิรพัฒน์ พรสิริโกคากุล (2564) เรื่อง แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนช่อมือเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของริชชิวัน สะแลแม (2564) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับการวิจัยของบุญญาพร ชาญธนวัฒน์กุล (2565) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการวิจัยของพนิดา อินทรเหมือน (2565) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

6.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 4.78$ ) ทั้งนี้เป็นเพราะนโยบายต่าง ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการในการใช้กำลังคนของประเทศ จึงมีความคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพงษ์ศักดิ์ บุบพิ (2564) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

6.1.3 การประเมินความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 0.156 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีการสร้างแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย จึงส่งผลกระทบต่อความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองในด้านที่ถนัดและสนใจ สร้างแรงจูงใจโดยการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลอยู่เสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อไปสู่มาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายงานร่วมกันและแสดงศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ จนทำให้งานประสบผลสำเร็จ ร่วมชื่นชม ให้ผลตอบแทนอย่างยุติธรรมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงานร่วมกัน เชื่อมมั่นในศักยภาพ การทำงานของเพื่อนร่วมงานทุกคน ให้ความเสมอภาคอย่างเท่าเทียม มอบหมายงานตามความถนัด สนับสนุน ช่วยเหลือ ทำให้บุคลากรเกิดการคิดเชิงบวกในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด เนื่องมาจากการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีการจัดประชุม อยู่เสมอและนำกระบวนการ PLC เข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา จึงมีความคุ้นเคยและสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

6.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีจำนวน 15 แนวทาง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.94 และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73 ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเลิศ (Best Practice) และเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาบุคลากร และเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานั้น พบว่าผู้วิจัยมีการนำเอาข้อมูลจาก ระยะที่ 1 มาเป็นข้อมูลในการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทำให้สามารถตัดสินใจในการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมานั้น มีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพมาศ โสบุญ (2563) เรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของการเป็นผู้นำ นักคิดวิเคราะห์ นักการสื่อสาร มีความรู้กฎหมายและยึดหลักความถูกต้องเป็นธรรม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมีสร้างพลังเชิงบวก สุขภาพที่ดี มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรใส่ใจดูแลและทำงานร่วมกัน เป็นทีมใช้กระบวนการวิจัยมาพัฒนางาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรมี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อดทน เสียสละ ความพอเพียง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและชุมชน มีความรอบรู้ และมีทักษะในการทำงานในทุกด้าน สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิตติธรรมา ใจอารีย์ (2564) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความ

เที่ยงธรรม มีความหนักแน่นตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเชิงลบ มีทักษะการสื่อสารที่ดี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิของผู้อื่นคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับในความแตกต่างเพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับผลการวิจัยของพงษ์ศักดิ์ บุษพิ (2564) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างการยอมรับให้กับผู้ร่วมงาน มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับคณะครู มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มพูนปัญญาอย่างสม่ำเสมอ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรมีความยุติธรรมไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของศุภสิทธิ์ พิสัยเลิศ (2564) เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทอดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติผู้บริหารสถานศึกษาควรจะศึกษารูปแบบหรือตัวอย่างของผู้บริหารที่ตนเองชื่นชอบควรศึกษาเทคนิควิธีการให้เข้าใจและผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีการจัดทำ work shop การอบรมหรือการจัดกิจกรรมที่สามารถให้ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกัน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาและทำความเข้าใจขอบข่ายภาระงานโดยรวมทั้งหมดของสถานศึกษาควรปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี น่าเชื่อถือ และนำเคารพในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์องค์กรและควรจะศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีปรัชญาเกี่ยวกับการกระตุ้นปัญญาทางการบริหาร และการจัดการเรียนรู้จากงานวิจัยหรือกรณีศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และการคำนึงถึงเอกบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความต้องการจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละบุคคลในองค์กรต้องทำการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและภาระหน้าที่กับบุคลากรในสถานศึกษา ให้สอดคล้องเหมาะสมตามสมรรถนะศักยภาพและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลในสถานศึกษา ต้องสร้างวิธีการในการสื่อสารประสานงานกับบุคลากรในองค์กรผู้ปกครองและชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจใส่ปัญหาของบุคลากรนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อกระตุ้นให้มีการทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อการร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พนิดา อินทรเหมือน (2565) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการครองตนที่ดี ยึดมั่นในอุดมการณ์ ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงาน พร้อมรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ให้ผู้ร่วมงานดำเนินไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงบันดาลใจในเชิงบวก มีทักษะการสื่อสารที่ดีสามารถให้คำปรึกษาแก่ครูได้ สามารถเชื่อมประสานให้ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันสามารถทำงานร่วมได้ และสามารถสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ โดยกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา สร้างภาคีเครือข่ายในการร่วม แก้ปัญหาต่าง ๆ และส่งเสริมให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ให้ครูมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจความแตกต่างและรับรู้ความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อสามารถมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพ

ของแต่ละบุคคลได้ ส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตามศักยภาพ

## 7. สรุปและข้อเสนอแนะ

### 7.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไป

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผู้ศึกษานำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

7.1.1 จากการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 สรุปได้ว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรนำไปกำหนดนโยบาย วางแผน แก้ไข ส่งเสริมและอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.1.2 จากการวิจัย พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า มีความต้องการด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมากที่สุด ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้วย การเป็นแกนนำไปสู่การปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ร่วมงาน และวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.1.3 จากการวิจัย พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน และมีแนวทางการพัฒนา 15 แนวทาง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 7.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

7.2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านโดยละเอียด โดยเฉพาะด้านที่มีระดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

7.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

7.2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

## 8. เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังน่านวิทยา.
- กาญจนา อนันตศรี. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตอิสราภาพ โจอารีย์. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายตอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม.พะเยา : มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ชำนาญ คำบุญโณสินท์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน : พุทธิณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ซีวิน อ่อนละออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ดุซงกีบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่างจำกัด.
- นพมาศ โสบุญ. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจเจริญ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นราวิทย์ นาควิเวก. (2560). บทบาทผู้นำที่ดียุค 4.0. กรุงเทพฯ : CEO บริษัท เอ็กเซลเลนซ์ ฟิวเจอร์ จำกัด.
- บุญญาพร ชาญธนวัฒน์กุล. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พงษ์ศักดิ์ บุบพิ. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พนิดา สีเข้ม. (2562). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พนิดา อินทรเหมือน. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- พิฑูล อภัยโส. (2557). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พีรพัฒน์ พรสิริโกคากุล. (2564). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนขอมือเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. มหาวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, และนักรบ หมี่แสน. (2561). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำลิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ดุซงกีบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ริชิวิน สະແລມ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- วราภรณ์ สโรจรัตน์. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.





- วสันต์ แก้วก่า. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิมคมจังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). **วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสม : กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับการวิจัยทางการ บริหารการศึกษา**. ขอนแก่น : อักษราพิพัฒน์.
- วิทยาศิลป์ สะอา. (2562). **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดยะลา**. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- ศุภสิทธิ์ พิสัยเลิศ. (2564). **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มยอดดอยเทิดไทย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อังกูร เถาว์ลัย. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). The four Is Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(2); 2-6.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie & Morgan, (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3); 607-610.
- Mcshane, S.L. and Glinow, M.A.Von. (2000). *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Oke, Adegoke., Munshi, Natasha. & Walumbwa, Fred O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1); 64-72.
- Whitlock, J. L. (2003). *Strategic Thinking, Planning, and Doing: How to Reunite Leadership and Management to Connect Vision with Action*. Paper Presented at the American Society for Public Administration 64 th Annual Conference. March 15 - 18, Washington, DC.