



ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่



จิตสุภา สารพันธ์

การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่"

ของ จิตสุภา สารพันธ์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัตตา)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

ชื่อเรื่อง	ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
ผู้วิจัย	จิตสุภา สารพันธ์
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปิตตา
ประเภทสารนิพนธ์	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2565
คำสำคัญ	ความต้องการจำเป็น, แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครู จำนวน 254 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครชีและมอร์แกน ใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนของแต่ละโรงเรียนโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวมเท่ากับ 0.181

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมุมมองเชิงบวก มีหลักการและคุณธรรม 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีนุชิตสัมพันธ์ที่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เป็นแบบอย่างที่ดี 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากร คำนึงถึงความสนใจในการมอบหมายงาน 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล เข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของคน



Title	NEEDS AND DEVELOPMENTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE PHRAE
Author	Jitsupa Sarapun
Advisor	Assistant Professor Tussana Siputta, Ph.D.
Academic Paper	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2022
Keywords	Need, Developments, Transformational Leadership

ABSTRACT

The objective of this research was to study the needs and guideline of transformational leadership development for administrators under Phrae Secondary Educational Service Area Office. The study was separated into 2 phases. Firstly, the needs of transformational leadership development for administrators under Phrae Secondary Educational Service Area Office was collected by a questionnaire, involved 4 aspects as follows: 1) Idealized influence, 2) Inspiration Motivation, 3) Intellectual Stimulation and 4) Individualized Consideration. The sample of this research consisted of 254 administrators and teachers. The sample sizes was using Krejcie & Morgan's table and acquired by stratified random sampling method based on proportion in each school. The statistics of data were analysed by mean, standard deviation and the priority need of index modified ($PNI_{(modified)}$). Phase 2 was to study the guideline of transformational leadership development for administrators under Phrae Secondary Educational Service Area Office with 4 expert interviews. The result showed that:

1. The result of needs of transformational leadership development for administrators under Phrae Secondary Educational Service Area Office was 0.181. The highest PNI was intellectual stimulation aspect. However, the lowest was individualized consideration.

2. The guidelines for the development of transformational leadership of school administrators under Phrae Secondary Educational Service Area Office were

studied in 4 aspects: 1) Idealized influence was found that school administrators should be a positive perspective and morals. 2) Inspiration Motivation was found that the administrators of the educational institutes should have good human relations, build a strong corporate culture, be a good role model. 3) Intellectual Stimulation was found that educational institution administrators should analyze the abilities of subordinate according to individual potential. 4) Individualized Consideration was found that school administrators should pay attention to individual personnel, understand the nature of people.



ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปิตตา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าอิสระสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เชาว์นชัย อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร และนางเฟื่องฟ้า คำตัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาริรัตน์ จังหวัดแพร่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ที่สละเวลาอันมีค่า มาช่วยอนุเคราะห์ในการ ตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ว่าที่ร้อยตรี วีรภัทร แก้วทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนนาริรัตน์ จังหวัดแพร่ นางนารี หลายกิจพานิช ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องกวางอนุสรณ์ นางจิรพร วงศ์ชัยพาณิชย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนถิ่นโอภาสวิทยา และนางณปภา สีนมณี ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าข้ามวิทยาคม ที่สละเวลาอันมีค่า มาให้สัมภาษณ์เพื่อนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงคณะครูโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 16 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ตลอดจนผู้อำนวยการสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนเมืองแพร่ที่ให้การส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือและมอบความรักความห่วงใยและให้กำลังใจเสมอมา

ขอบคุณพี่น้องนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ปีการศึกษา 2564 ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีเสมอมา

เหนือสิ่งอื่นใดขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่ชายและคุณยายที่คอยส่งเสริม สนับสนุน และช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน และมอบความรักความห่วงใย รวมถึงให้กำลังใจเสมอมา คุณค่าและ คุณประโยชน์อันพึงจะมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป

จิตสุภา สารพันธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
ประกาศคุุณูปการ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	25
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น	32
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43

กรอบแนวคิดในการวิจัย	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	47
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่	47
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่	53
บทที่ 4 ผลการวิจัย	57
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่	59
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่	73
บทที่ 5 บทสรุป	84
สรุปผลการวิจัย	84
อภิปรายผล	87
ข้อเสนอแนะ	93
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	100
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	101
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล	102
ภาคผนวก ค ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย	107
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	111

ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์.....	112
ประวัติผู้วิจัย	115



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1	สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	22
ตาราง 2	แสดงข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด	37
ตาราง 3	แสดงข้อมูลจำนวนครู จำแนกตามวิทยฐานะ	38
ตาราง 4	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร และข้าราชการครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่	48
ตาราง 5	แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ วัน/เดือน/ปี เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์.....	56
ตาราง 6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน.....	58
ตาราง 7	แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวม.....	59
ตาราง 8	แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	60
ตาราง 9	แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นของ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	63
ตาราง 10	แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น ของความต้องการจำเป็นของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	67

ตาราง 11 แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น
 ของความต้องการจำเป็นของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการคำนึงถึง
 ความเป็นปัจเจกบุคคล..... 70

ตาราง 12 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่..... 81



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ.....	19
ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	46



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและขับเคลื่อนสังคม เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการในการหลอมผลิตบุคคลให้เป็นกำลังสำคัญที่จะยกระดับคุณภาพของสังคม เมื่อสังคมถูกยกระดับก็จะส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพในสังคมโลกต่อไป ดังที่ Nelson Mandela กล่าวไว้ว่า “การศึกษาเป็นอาวุธที่ทรงพลังที่สุด ที่เราจะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโลก” Education is the most powerful weapon which you can use to change the world. (Elleke Boehmer อ้างถึงใน อธิป จิตตฤกษ์, 2556) การศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 บัญญัติว่า รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 กำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จะเห็นได้ว่าการศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญที่ทุกภาคส่วนจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษาคือกระบวนการสร้างและพัฒนาคนที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องของการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถทั้งทางศาสตร์และศิลป์ เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการได้ทั้งบุคลากร งาน และงบประมาณ รวมถึงมีความสามารถในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและสามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้กับผู้เรียนได้ ซึ่งสำนักมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (2561, น. 13) กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาในด้านการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถจัดการศึกษาให้เหมาะสมตามอัตลักษณ์ของตนเอง สอดคล้องกับสภาพบริบท และตอบสนองความต้องการ

ของท้องถิ่น ชุมชนสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ จัดการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะทางวิชาชีพในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโลกยุคดิจิทัลและโลกอนาคต และมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ช่วงปี พ.ศ. 2560 - 2562 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง และเป็นเงื่อนไขความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2564, น. 215) และจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกถึงรอบปัจจุบันของสำนักงานรับรองคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาที่ดีและประสบความสำเร็จมักมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (วารุณี ถิ่นโชคดี, 2560, น. 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปในทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญความท้าทายใหม่ ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาสู่สถานศึกษา โดยคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์และโครงสร้าง รวมถึงด้านวัฒนธรรมในองค์กร สนับสนุนการสร้างสรรค่นวัตกรรมและการใช้สื่อเทคโนโลยี ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ในด้านนามธรรมและรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ในสถานศึกษา (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2554, น. 75) สอดคล้องกับฉัตรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 199) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผน จัดระเบียบ ควบคุมระบบและโครงสร้าง และผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสร้างสิ่งใหม่ พัฒนา ปรับเปลี่ยน มองการณ์ไกล ทำทหายสิ่งเดิมและทำสิ่งที่ถูกต้อง

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ได้งานที่มีคุณภาพ บุคลากรรู้สึกไว้วางใจ เชื่อถือและนับถือ

ทำให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา สามารถยกระดับจุดมุ่งหมายของบุคลากร ให้เห็นความสำคัญของคุณค่าและผลลัพธ์ของงาน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Bass and Avolio, 1994, p. 245) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence), การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) (Avolio, Bass และ Jung, 1999) โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบ ที่ทำให้เกิดปัญหาต่อสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดั่งที่นุช สัทธาฉัตรมงคล (2559, น. 168) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากผู้นำไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร และกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2558, น. 19) กล่าวว่า ผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลให้องค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย จากสภาพปัญหาจะเห็นว่าการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็น เนื่องจากเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถนำไปปรับบทบาทในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาสถานศึกษา (สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2560, น. 1643) ดังนั้น เพื่อการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมมีความจำเป็นเนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการและคุณภาพของสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ เกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ จากผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ได้ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยใช้แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2563 -2565 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องเป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการสู่ความสำเร็จ และมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด แต่จากการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ยังพบว่า

มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน คือ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) ทำให้สถานศึกษาในสังกัดต้องปิดทำการเรียนการสอนในระยะยาว ส่งผลให้มีระยะเวลาในการดำเนินการจัดโครงการและกิจกรรมลดลง ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มรูปแบบ และสถานศึกษาบางแห่งมีสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่สามารถนำสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปใช้ในการเรียนการสอน และการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนส่งเสริมทรัพยากรต่าง ๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกมีค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแพร่มีช่วงอายุและประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารที่แตกต่างกัน และในสถานศึกษาก็มีบุคลากรทางการศึกษาที่มีธรรมชาติของตัวบุคคลที่แตกต่างกันตามช่วงวัยและประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่, 2564, น. 98)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองได้
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดได้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใน 4 ด้าน ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Bennis and Nanus (1985), Tichy และ Devanna และ Lussier (1996), Avolio, Bass และ Jung (1999), นิตย สัมมาพันธ์ (2546), สุพานี สฤณวานิช (2549), ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556), ฌริดา เวชญาลักษณ์ (2560) และ จรุงจิต สมบัติวงศ์ (2561) ดังนี้ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จำนวน 719 คน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน และข้าราชการครู จำนวน 684 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่, 2564, น.9)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จำนวน 254 คน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน และข้าราชการครู จำนวน 219 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน สิริพร เขาวนชัย, 2561, น. 62) ใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสัดส่วนของแต่ละโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกจากหัวข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าสูงสุด ในแต่ละด้าน มาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 15 ปี จากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลางและขนาดเล็ก และได้รับรางวัลประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 3 คน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษา ยอดเยี่ยม จำนวน 1 คน

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือสร้างอิทธิพลต่อบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงความพยายาม แรงบันดาลใจและพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น มองเห็นวิทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา เพื่อสร้างเป้าหมายในการดำเนินงานและเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาด้วยความเข้มแข็งในการบริหารงาน มีศีลธรรมและจริยธรรมยึดถือปฏิบัติในการบริหาร ตั้งตนอยู่บนความถูกต้อง ยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จึงได้รับการยอมรับ นับถือ เชื่อถือ และไว้วางใจจากคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานร่วมกันภายในสถานศึกษา ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสถานศึกษา

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกด้วยการสื่อสารที่ดี เป็นกัลยาณมิตร คอยสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิธีการในการชี้ให้เห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมาย สามารถสร้างความกระตือรือร้น สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการให้รางวัลและคำชื่นชม และมีแนวทางการดำเนินงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีกิจกรรมภายในสถานศึกษาที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและท้าทาย สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการคิดสิ่งใหม่ สนับสนุนการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ปัญหา เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน และมีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ใส่ใจรับรู้ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความเท่าเทียม ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ปีการศึกษา 2564

3. ข้าราชการครู หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพ ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ปีการศึกษา 2564

4. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI(modified) ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ข้อเสนอแนะหรือวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ให้ข้อมูลใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.2 แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.3 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ
 - 3.4 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น
 - 4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น
 - 4.2 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
 - 4.3 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น
 - 4.4 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
 - 5.1 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
 - 5.2 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
 - 5.3 ทิศทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย



แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

DuBrin (1998, p. 2) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนกันระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Draft (2005, p. 5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายเดียวกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 11) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า

1. ความสามารถของบุคคลที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการ
2. กระบวนการในการใช้อิทธิพลควบคุมและประสานงานกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมาย
3. ลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจของผู้นำจนได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา
4. อิทธิพลของผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ผ่านกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ชี้นำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามคำแนะนำ
6. ความริเริ่มและการรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน
7. การที่บุคคลมีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร
8. การใช้อิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเพื่อการรักษาวัฒนธรรมขององค์กร

สมบัติ ศรีทองอินทร์ (2552, น. 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความสามารถในการจูงใจหรือชักจูงและกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ หรือค่านิยมให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามต้องการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2561, น. 262) กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ความปรารถนาและความสามารถที่จะประสานสัมพันธ์กันทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ การเชิญชวน หรือด้วยความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างความเชื่อมั่น หรือสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อการควบคุมและประสานงานกิจกรรม เป็นความสัมพันธ์ทางอำนาจในการชี้นำและสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ ความเชื่อ หรือ

ค่านิยมให้กับผู้ตาม ทำให้เกิดการยอมรับนับถือ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

DuBrin (1998, p. 431) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้า ก่อให้เกิดความมั่นคงและการประสานกิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 8) กล่าวว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลงผู้นำมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารองค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร ปรับเปลี่ยนระบบ มองการณ์ไกล ทำหลายสิ่งใหม่ ๆ และทำในสิ่งที่ถูกต้อง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, น. 42) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนให้กับผู้ตาม ทำให้มองเห็นความจริงและทิศทางขององค์กร รวมถึงทำให้บุคลากรมองเห็น จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ ผ่านสายสัมพันธ์ที่ดี สามารถบริหารงาน บริหารคนและบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาและการจัดการองค์กร ทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

พัชรา วาณิชสิน (2560, น. 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการพาองค์กรสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564, น. 42) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่าทำให้เกิดการร่วมมือกันในองค์กรและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ตาม เกิดความรู้สึกน่าเชื่อถือซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม ทำให้เกิดการประสานงาน ทำให้องค์กร เจริญงอกงามและทำให้โครงสร้างการบริหารจัดการในองค์กรมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำพึงมีเพราะเป็นกระบวนการในการสร้างความชัดเจน ทำให้ผู้ตามมองเห็นสภาพความเป็นจริงขององค์กรและร่วมกันดำเนินงานเพื่อให้องค์กร บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำทำให้เกิดความน่าเชื่อถือซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม ทำให้เกิดการประสานงาน และทำให้การบริหารจัดการในองค์กรทั้งด้านการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

Shaffer (2000, p. 53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการใช้อิทธิพล เพื่อบูชาบุคลากรในสถานศึกษา และส่งผลต่อการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำสูง เพราะต้องใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเอง

ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ บรรลู่วัตถุประสงค์ ผู้นำต้องรู้จักชี้แนะและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรดำเนินงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2554 อ้างถึงใน ฐิตินันท์ นันทะศรี, 2563, น.95) กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงพหุทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนรวมถึงครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและนักเรียน โดยความสัมพันธ์เหล่านี้เกิดขึ้นจากความเชื่อใจในตัวผู้นำ โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะต้องมีภาวะ ดังนี้

1. มีความใส่ใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาด้านวิชาชีพ
2. ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกด้านสภาพแวดล้อมการจัดการเรียนรู้ด้วยทรัพยากรทางการศึกษาที่เหมาะสม
3. ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส
4. มีการส่งเสริมการเรียนรู้
5. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในสถานศึกษา
6. กระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

สวัสด์ กาญจนสุวรรณ (2551, น. 112) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่ดีย่อมส่งผลต่อสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลจูงใจให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการตัดสินใจที่ดีและทันต่อเหตุการณ์ สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และมุ่งพัฒนาการศึกษาให้ดีขึ้นตลอดเวลา

อนวัตร ศรีพระนาม (2561, น. 258) กล่าวว่า ผู้นำในสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำที่มีศักยภาพสูง สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ขึ้นใหม่ เน้นการดำเนินงานเชิงรุกและมียุทธศาสตร์ การบริหารเพื่อสามารถเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถเป็นบุคคลที่นำตนเองสามารถสร้างผู้ร่วมงานให้มีภาวะผู้นำในตัวเองเป็นการใช้ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่ดีย่อมส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจบุคลากรในสถานศึกษา มีความรู้ มีประสบการณ์และเทคนิคในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ รู้จักใช้เทคโนโลยีและสามารถใช้ภาวะผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเพื่อกำหนดดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

Nisbet (1969, p. 166) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของกฎธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและเกิดขึ้นต่อเนื่องจากอดีตถึงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะจะทำให้ได้สิ่งที่ดีขึ้น

Hanson (1996, p. 289) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรม โครงสร้าง หลักการ และจุดมุ่งหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น

บุษยา วีรกุล (2558, น. 206) กล่าวว่า โลกปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่จะมีปัจจัยภายนอกเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กร เช่น ปัจจัยทางสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับสังคมและองค์กรตลอดเวลา

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 199) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นการทำให้บางสิ่งบางอย่างแตกต่างไป เพื่อให้เกิดสถานะใหม่ที่ต้องการในอนาคต การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อระบบโครงสร้างและวิธีปฏิบัติในองค์กร

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรและเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรในด้านพฤติกรรม โครงสร้าง หลักการ และจุดมุ่งหมายขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, น.291) กล่าวว่า วิธีการบริหารแบบเดิมไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน องค์กรต้องมีการบริหารจัดการรูปแบบใหม่และผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การบริหารจัดการที่ดี คือ การจัดระบบขององค์กรให้องค์กรดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ ช่วยสร้างระบบการทำงานของบุคลากรและมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรก็ต้องปรับเปลี่ยน ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ ไปสู่ออกาสที่ได้เปรียบกว่าขององค์กร และหลีกเลี่ยงข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นหากไม่เปลี่ยนแปลงด้วย

บุษยา วีรกุล (2558, น. 206) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำจัดการกับอิทธิพล ทรัพยากรและเป้าหมายขององค์กร เพื่อปรับให้องค์กรมีสภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบกับองค์กร

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 199) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผนจัดระเบียบ ควบคุมระบบและโครงสร้าง ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างสิ่งใหม่ พัฒนาปรับเปลี่ยน มองการณ์ไกล ทำหลายสิ่งเดิม ทำสิ่งที่ถูกต้อง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมชาติ กิจยรรยง (2560, น. 260) กล่าวว่า จากการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารในการบริหารงานและบริหารคนให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนความคิดและวิธีการดำเนินงานของบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีม เปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรโดยการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน บริหารทรัพยากรบุคคลให้มีคุณค่า

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการบริหารงานและบริหารคนให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันที่เป็นยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีสภาพที่เหมาะสม การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพและผู้นำก็ควรต้องมีภาวะผู้นำเพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns (1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 น. 259) บุคคลแรกที่เสนอโมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีภาวะผู้นำที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมาสนใจอุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม ทำให้ผู้ตามมองภาพในอนาคตที่ชัดเจนขึ้น

Bass and Avolio (1994, p. 245) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง ผู้นำสร้างบทบาททำให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ เชื่อถือและนับถือ ทำให้ผู้ตามเป็นบุคคลที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา ผู้นำจะต้องยกระดับจุดมุ่งหมายของผู้ตามให้เห็นความสำคัญของคุณค่าและผลลัพธ์ของงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

Warren Bennis (1995 อ้างถึงใน John van Maurik, 2545, น.131) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำจะต้องกล้าแสดงออก ฟังความคิดความรู้สึกของตนเอง เรียนรู้จากที่เลี้ยง

จดจ่ออยู่กับวิสัยทัศน์ และมุ่งไปยังจุดมุ่งหมายท้าทายบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ไม่ใช่ให้ผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงตนเอง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544, น. 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามเข้าใจภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและมุ่งสู่ประโยชน์ของส่วนรวม

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, น. 52) กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมการทำงานที่มากกว่าปกติ ดังนี้

1. มุ่งไปที่ภารกิจ (Mission) เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
2. ยกระดับแรงจูงใจให้มีเป้าหมายที่สูงขึ้น คือ ความสำเร็จและอุดมคติ
3. มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง สามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, น. 269) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปอนาคต เห็นความสำคัญของการประเมินเพื่อทราบระดับแรงจูงใจของผู้ตาม พยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร

सानิตย์ หนูนิล (2562, น. 68) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในด้านทางความคิดและพฤติกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างแรงจูงใจหรือสร้างอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงความพยายาม แรงบันดาลใจ และพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น มองเห็นวิทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างเป้าหมายในการดำเนินงานและเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bennis and Nanus (1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, น.272-273) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำที่ส่งเสริมการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน เนื่องจากช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีความหมายและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้การมีวิสัยทัศน์ยังช่วยในการตัดสินใจ ช่วยการริเริ่มสิ่งใหม่และกระตุ้นให้ผู้ตามมีอิสระในการคิด ทำให้ทุกคนรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ผู้นำที่ดีจะต้องทำให้วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย ชัดเจน น่าสนใจพอที่จะดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความน่าเชื่อถือในแง่ของความเป็นจริง

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) ผู้นำ ที่รู้จักผสมผสานเทคนิควิธีการจูงใจด้วยการสื่อสารที่ดีสร้างความประทับใจให้กับผู้ตาม มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรทราบ ในลักษณะของนามธรรมและรูปธรรมที่อยู่ในรูปของแผนงานและนโยบายต่างขององค์กร ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามมีความผูกพันและความไว้วางใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรและในตัวผู้นำโดยการแสดงพฤติกรรมที่แข็งแกร่ง มั่นคง มีจุดยืนและมีความน่าเชื่อถือ

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organization Learning) ผู้นำจะต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนและรู้จักแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากประสบการณ์การทำงาน ทั้งที่ล้มเหลวและที่ประสบความสำเร็จ ยอมรับในความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน รู้จักตั้งสมมุติฐานเพื่อทดสอบความคิดของตนเอง สร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารเพื่อข้อมูลที่จะนำมาสร้างแผนกลยุทธ์ ใช้วิธีปฏิบัติโดยการทดลองเพื่อทดสอบผลผลิตที่เกิดขึ้นและกระบวนการใหม่ แสวงหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาและสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้ตาม

Tichy และ Devanna และ Lussier (1996 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, น.75) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 3 ประการ ดังนี้

1. ระลึกได้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและความมีชีวิตชีวา (recognizing the need for revitalization) ผู้นำที่ระลึกได้ถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (creating a new vision) ผู้นำที่มีภาพการเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (institutionalizing change) ผู้นำที่สามารถให้คำแนะนำกับบุคลากรอื่นในองค์กร เพื่อดำเนินงานร่วมกัน

Avolio, Bass และ Jung (1999 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564, น.68-70) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยบทบาทของความเข้มแข็งทำให้ผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรม เป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามจึงได้รับการยอมรับอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ผู้นำมีวิสัยทัศน์สามารถสร้างความเข้าใจในเป้าหมายของพันธกิจให้กับผู้ตาม เป็นความสามารถของบุคคลที่ส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

ผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจที่จะใช้จูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมกันดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ ผู้นำจะมีการใช้สัญลักษณ์ในการปลุกเร้าอารมณ์ให้ผู้ตามทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจะมีการให้กำลังใจและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและชี้ให้เห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมายและผลงานว่าต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

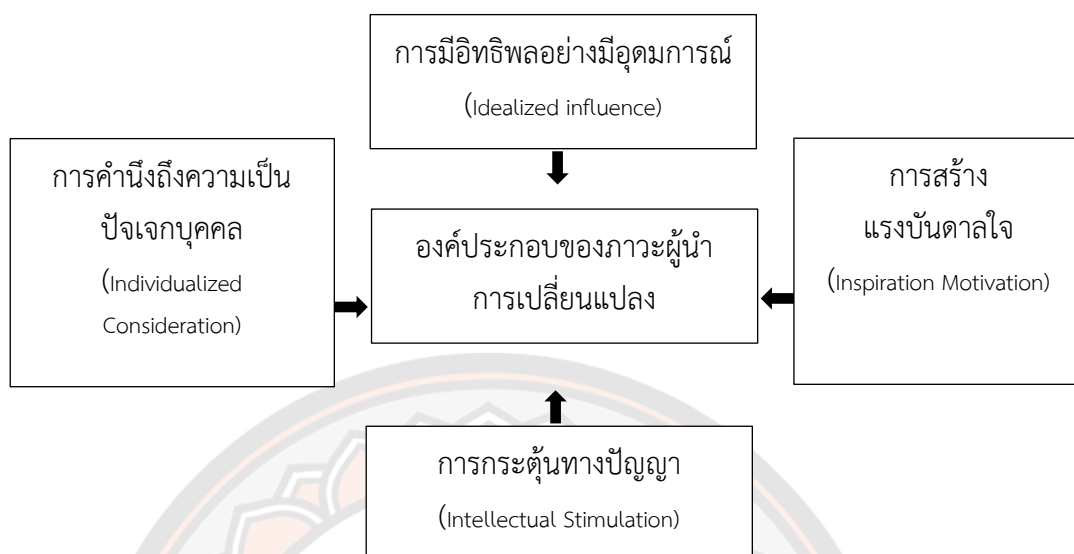
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีฝึกคิดทวนกระแส ความเชื่อและค่านิยมเดิม เปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรให้มีความท้าทาย สนับสนุนการทดลองใหม่ ๆ สนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาทางออกหรือหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ใส่ใจรับรู้ พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะมีบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา ในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้น มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ส่งเสริมการเรียนรู้และความกล้าหาญรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ตาม

แนวคิดของ Avolio, Bass และ Jung ดังกล่าวสามารถแสดงดังภาพที่ 1



ภาพ 1 แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546, น. 6) ได้รวบรวมและสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ John R. Schermerhorn, Jr. ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำที่มีความรู้และความสามารถในการรู้ทิศทาง สามารถสื่อความหมายให้ผู้อื่นได้ สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย
2. คาริสม่า ผู้นำที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีเสน่ห์ จนทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น มีความศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และเกิดความไว้วางใจและความนิยมจนผู้ตามให้การยอมรับ
3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) มีการให้รางวัลและชื่นชมบุคคลในองค์กร
4. การเอื้ออำนาจ (Empowerment) สนับสนุนให้ผู้ตามมีการพัฒนาตนเองและช่วยเหลือผู้ตามในการแก้ปัญหาในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ มอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ
5. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (Intellectual Stimulation) ผู้นำที่สร้างความรู้สึกลึกซึ้งกับงานให้กับผู้ตาม ให้ผู้ตามรู้สึกตระหนักและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตนาการเพื่อการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยแนวทางใหม่ ๆ
6. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (Integrity) ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีคุณธรรม จริยธรรม

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549, น. 326-327) ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. อิทธิพลทางความคิด (Idealized influence) ผู้นำจะมีคุณธรรมอยู่ในตัวเองทำให้ผู้ตามเกิดความความเคารพนับถือ เชื่อถือ ไว้วางใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม รับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเท่าเทียม ทำให้ผู้ตามให้การยอมรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กร

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) ผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม ความเชื่อและความสามารถของผู้ตาม เปิดโอกาสและให้คำแนะนำผู้ตามความเหมาะสม ทำให้ผู้ตามเกิดมุมมองใหม่ ๆ ตระหนักรู้ในปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

4. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ผู้นำที่สร้างความกระตือรือร้น ความคิดเชิงบวก ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร มองการณ์ไกล รับรู้การเปลี่ยนแปลง

5. เป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556, น. 53-54) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะพิเศษ ผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ หรือมองภาพในอนาคตที่ชัดเจน มีพันธกิจขององค์กร มีกลวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น เป็นแบบอย่างที่ดี และมีคุณสมบัติที่ดีของการเป็นผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เป็นอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมที่ผู้นำคาดหวัง ด้วยการใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานได้บนความท้าทาย

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้ปัญญา มีเหตุผล มีความสามารถในการแก้ปัญหา กระตุ้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ผู้นำที่มีความใส่ใจและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล คอยให้คำแนะนำ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรับผิดชอบ เกิดความรักเกิดความผูกพันในองค์กร และเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กร

ฉันทา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 6-7) ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำต้องแสดงออกเป็นแม่แบบแล้วสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมตามผู้นำ
2. ผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน มีการทำงานตามความรู้ความสามารถของตนเอง
3. ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จและโอกาสในการก้าวหน้าของผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้อิสระในการทำงาน
4. ผู้นำต้องคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานด้วยความมั่นใจ และประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

จรุงจิต สมบัติวงศ์ (2561, น.17) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วยการมีจินตนาการ (Imagination) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณญาณดี (Judgment) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) และสามารถปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องมีความขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของผู้ตาม
4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้นำ
5. มีอารมณ์คงที่ (Well balanced)
6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic man)
7. ต้องมีอำนาจ (Power)

จากทัศนะของนักการศึกษาและนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดเพื่อกำหนดเป็นภาวะผู้นำที่จะใช้ในการวิจัยต่อไป ดังนี้

ตาราง 1 สัณเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษา							ความถี่
		Bennis and Nanus (1985)	Tichy และ Devanna และ Lussier (1996)	Avolio, Bass และ Jung (1999)	นิตย สัมมาพันธ์ (2546)	สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549)	ประภาพรพรณ รักเลียง (2556)	ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560)	
1	การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision)	/	/		/				3
2	การพัฒนาความผูกพันและ ความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust)	/							1
3	ส่งเสริมการเรียนรู้ภายใน องค์กร (Facilitating Organization Learning)	/							1
4	ระลึกได้ถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและความมี ชีวิตชีวา (recognizing the need for revitalization)		/						1
5	ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (institutionalizing change)		/						1
6	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (Idealized influence)			/	/	/	/	/	5
7	การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)			/		/	/	/	4

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการที่ผู้วิจัยศึกษา							ความถี่
		Bennis and Nanus (1985)	Tichy และ Devanna และ Lussier (1996)	Avolio, Bass และ Jung (1999)	นิตย สัมมาพันธ์ (2546)	สุพานี สฤญวานิช (2549)	ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556)	ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560)	
8	การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)			/		/	/	/	4
9	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (Individualized Consideration)			/		/	/	/	4
10	การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism)				/				1
11	การเอื้ออำนาจ (Empowerment)				/				1
12	การมีสติปัญญาดี							/	1
13	การเป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ							/	1
14	อารมณ์คงที่ (Well balanced)							/	1
15	นักกลยุทธ์ (Strategic man)							/	1
16	มีอำนาจ (Power							/	1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายคนทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้นำแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ได้แก่ Bennis and Nanus (1985), Tichy และ Devanna และ Lussier (1996), Avolio, Bass และ Jung (1999), นิตย สัมมาพันธ์ (2546), สุพานี สฤญวานิช (2549), ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556), ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560) และ

จรงจิต สมบัติวงศ (2561) โดยใชัเกณฑ์ในการสังเคราะห้ที่ระดับความถี่ ตั้งแต 4 ขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 50 ของจำนวนนักวิชาการทั้งหมดจะได้องค้ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกมาด้วยความเข้มแข็งในการบริหารงาน มีศีลธรรมและจริยธรรมยึดถือปฏิบัติในการบริหาร ตั้งตนอยู่บนความถูกต้อง ยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จึงได้รับการยอมรับนับถือ เชื่อถือและไว้วางใจ จากคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานร่วมกัน ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสถานศึกษา

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก ด้วยการสื่อสารที่ดี เป็นกัลยาณมิตร คอยสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิธีการในการชี้ให้เห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมาย สามารถสร้างความกระตือรือร้น สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการให้รางวัลและชื่นชม และมีแนวทางการดำเนินงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีกิจกรรมภายในสถานศึกษาที่กระตุ้น การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความท้าทาย สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการคิดสิ่งใหม่ สนับสนุนการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ปัญหา เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน และมีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม กับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ใส่ใจรับรู้ และยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคล ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความ เท่าเทียม ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมและ แสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเอง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dubrin (2007, p. 453) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหนึ่งของการศึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งกิจกรรมที่สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ประสบการณ์ การสอนงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2549, น. 41) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้นำ

ณิศา เวชญาลักษณ์ (2560, น. 211) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้หรือพัฒนาภาวะผู้นำได้จากตัวตนของแต่ละบุคคล โดยการพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ ความเข้าใจ และวิธีการพัฒนาตนเองในการสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม จริยธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถความชำนาญ ความรู้ ความคิดและความเข้าใจ

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, น. 137) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยส่วนผสมระหว่าง การสังเกต ประสบการณ์ ความรู้ ในบทบาทของผู้นำ การวิจัย การวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น.461) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงแค่การฝึกอบรมเท่านั้นแต่ยังมีกระบวนการอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำได้

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาตัวบุคคลเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อสร้างคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำ

แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ

John Adair (2550, p. 80) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์เพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร เพื่อการนำทางให้ไปในทิศทางเดียวกัน
2. การเลือกสรร บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านศักยภาพของการเป็นผู้นำ หากองค์กรมีผู้นำที่มีศักยภาพ จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพตาม
3. การฝึกอบรมเพื่อการเป็นผู้นำ การฝึกอบรมเหมือนเป็นการให้การศึกษา เป็นการดึงความพยายามที่อยู่ภายในให้ออกมา เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ควรระบุนความจำเป็นของการฝึกอบรม มีการจัดลำดับความสำคัญ มีหลักสูตรหรือโครงการที่มีประสิทธิผล

4. การพัฒนาอาชีพ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำจากการฝึกจากประสบการณ์จริง มีการให้การทำงานที่เหมาะสมแก่ผู้นำในเวลาที่เหมาะสม เพื่อฝึกการแสดงบทบาทผู้นำที่สมเหตุสมผล

5. ผู้จัดการสายงานในฐานะนักพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลทั้งในระดับอาชีพและระดับเทคนิค มีการประชุมตัวต่อตัวเพื่อให้คำวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ รวมถึงเป็นการให้กำลังใจกับผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ

6. วัฒนธรรม คือ ค่านิยมที่ร่วมกันกำหนด และเป็นจริยธรรมพื้นฐานขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างผู้นำ

John C. Maxwell (2012, pp. 7-13) กล่าวถึงการพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำใน 5 ระดับ (5 Levels of Leadership) ได้แก่

ระดับที่หนึ่ง ผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่ หรือ Position เป็นระดับต่ำสุดในความเป็นผู้นำ ผู้นำในระดับนี้จะเป็นนาย (boss) แต่ไม่ได้เป็นผู้นำ (leader) อย่างแท้จริง ผู้นำระดับนี้จะใช้กฎ ระเบียบ นโยบาย และโครงสร้างทางอำนาจในการควบคุมองค์กร ผู้ตามจะทำงานและเชื่อฟังผู้นำระดับนี้ตามขอบเขตของงานเท่านั้นจึงไม่มีการทำงานเป็นทีม ผู้นำระดับนี้สามารถได้ตำแหน่งโดยการอุปถัมภ์ แต่ผู้นำระดับนี้ก็สามารถพัฒนาให้เป็นผู้นำระดับในระดับที่สูงขึ้นไปได้

ผู้นำระดับที่สอง ผู้นำโดยอาศัยการยอมรับ หรือ Permission การเปลี่ยนสถานะจากผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่มาเป็นผู้นำที่อาศัยความสัมพันธ์ เป็นผู้นำด้านอิทธิพลที่เกิดจากความสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามยอมรับนับถือและทำงานด้วยความเต็มใจ เมื่อใดที่ผู้ตามรู้สึกพอใจได้รับการใส่ใจ จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเกิดความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

ผู้นำระดับที่สาม ผู้นำที่มีผลงาน หรือ Production ผู้นำที่ดีจะต้องมีผลงานที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของทีมงาน จะทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ สามารถโน้มน้าวให้ผู้ตามทำสิ่งต่าง ๆ เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม จะช่วยให้ผู้นำสามารถดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ได้อย่างราบรื่น งานจะสำเร็จรวดเร็ว

ผู้นำระดับที่สี่ การพัฒนาคน หรือ People Development ผู้นำที่สร้างและพัฒนา ศักยภาพของผู้ตามและองค์กร เนื่องจากบุคลากรคือทรัพยากรที่สำคัญ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการสร้างผู้นำให้เพิ่มมากขึ้นในองค์กร และเมื่อองค์กรมีผู้นำมากขึ้น ย่อมทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผู้นำระดับที่ห้า จุดสูงสุด หรือ Pinnacle เป็นผู้นำระดับสูงสุดและเป็นระดับที่ท้าทายที่สุดสำหรับการเป็นผู้นำ ผู้นำระดับที่ห้าต้องมีทักษะและความสามารถในการพัฒนาผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำระดับในระดับที่สูงได้ และสามารถทำหน้าที่และบทบาทความเป็นผู้นำที่ต่อเนื่องได้

Nick Petrie (2014 อ้างถึงใน โกศล ตามะทะ, 2559, น.18) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำแบบวิธี vertical leadership development หรือการพัฒนาภาวะผู้นำในแนวตั้ง ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นการพัฒนาความสามารถของการคิดในรูปแบบที่ซับซ้อน มีระบบยุทธศาสตร์และการพึ่งพากัน สามารถวัดผลผ่านการสัมภาษณ์และการดูขั้นตอนการพัฒนา โดยมุ่งการพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 ประเด็น คือ มุ่งเน้นการพัฒนาโดยลดเนื้อหา มุ่งเน้นการพัฒนาและการปฏิบัติงานที่แยกจากกันไม่ได้ มุ่งเน้นการพัฒนาที่แข็งแกร่งในองค์กร และมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นกระบวนการ

สรุปได้ว่า แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำและ เป็นสิ่งที่สำคัญในองค์กร หากองค์กรมีผู้นำที่มีศักยภาพจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ตามการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้โดยการใช้กฎ ระเบียบ นโยบาย และโครงสร้างทางอำนาจ รวมถึงการสร้าง ความยอมรับ ความน่าเชื่อถือ และการพัฒนาบุคลากรคนอื่น ๆ จนสามารถสร้างผู้นำใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ภาววัฒน์ พันธุ์แพ (2546, น. 77) ภาวะผู้นำไม่ได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด แต่หากบุคคลเกิดในครอบครัวที่ดี มีเชาว์ปัญญา มีไหวพริบดี ได้รับการฝึกฝน มีการอบรมที่ดี ย่อมมีโอกาสนในการเป็นผู้นำได้มากกว่า ในทางกลับกันบุคคลที่ด้อยโอกาส แต่หากได้รับการศึกษาและการฝึกอบรมที่ดีก็สามารถกลายเป็นผู้นำที่ดีได้

บุษยา วีรกุล (2558, น. 230) ความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กร จะเป็นแนวทางที่องค์กรสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้ การพัฒนาภาวะผู้นำจะทำให้ได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับยุคสมัย ตอบสนองประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต องค์กรได้ผู้นำที่มีศักยภาพมาเป็นกำลังสำคัญให้การพัฒนาองค์กรต่อไป

พัชรา วาณิชสิน (2560, น. 77) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำในระยะยาว ผู้นำที่พัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเผชิญหน้า กับความต้องการและความท้าทายในอนาคตตามทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจะช่วยให้ผู้นำเตรียมความพร้อม ได้ดีมากยิ่งขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น.187) การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาภาวะผู้นำถือว่ามี ความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับการดำรงตำแหน่งผู้นำขององค์กร เนื่องจากองค์กร

ไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้ หากผู้นำไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญเพราะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถเพียงพอที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ สามารถพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งจะช่วยให้ผู้นำมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dubrin (1995, pp. 330-351) กล่าวถึงวิธีการจำแนกภาวะผู้นำได้ 5 วิธี ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง เป็นหลักสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ การทำความรู้จักตนเองเป็นการศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้สำรวจตนเองเพื่อปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การสร้างวินัยในตนเอง ความพยายามที่จะรักษาความมุ่งมั่นที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การมีวินัยในตนเองเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. การศึกษาหาความรู้ ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้โดยการแสวงหาความรู้ สามารถเรียนรู้จากองค์ความรู้ จากประสบการณ์ จากภาระงานที่ทำและจากการศึกษาอย่างเป็นทางการ โดยความรู้ที่ได้สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาเมื่อพบเจอกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้
4. การแสวงหาประสบการณ์ เป็นประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานและมีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยสามารถแปรความรู้และประสบการณ์ที่ได้เป็นทักษะปฏิบัติ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำต้องพยายามเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหารในหลากหลายสถานการณ์
5. การให้คำปรึกษา การเรียนรู้การพัฒนาภาวะผู้นำจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ (Mentor) โดยจะมีการสอน (Tutoring), การฝึก (Coaching), การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support)

Warren Bennis (1995 อ้างถึงใน John van Maurik, 2545, น.135-137) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การพิจารณาไตร่ตรองนำไปสู่การจำแนกแยกแยะ ผู้นำจะต้องมีการคิดพิจารณาและคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเอง เพื่อการจำแนกองค์ประกอบของงาน
2. การจำแนกแยกแยะเพื่อนำไปสู่การมีทัศนวิสัย หรือมีมุมมองใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสิ่งต่าง ๆ
3. วิสัยทัศน์นำไปสู่มุมมองใหม่ ๆ
4. มุมมองต่าง ๆ นำไปสู่การทดสอบและตรวจวัด ผู้นำต้องรู้ความต้องการของตัวเองก่อน จากนั้นจึงมีการทดสอบและตรวจวัด

5. การทดสอบและตรวจวัดนำไปสู่ความปรารถนา ความปรารถนาเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัว (Self-expression) เป็นแรงขับจากภายใน

6. ความปรารถนาลำดับไปสู่ความรอบรู้ ผู้นำจะต้องรอบรู้ในงานของตนเอง มีไหวพริบและความกระตือรือร้น

7. ความรอบรู้นำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนอย่างเหมาะสมจะทำให้มองเห็นความเสี่ยง และมีการวางแผนเพื่อรับมือกับความเสี่ยงนั้น

8. การคิดเชิงกลยุทธ์นำไปสู่การแสดงออกด้วยตนเองอย่างเต็มที่

9. การประสมประสาน ผู้นำจะต้องมองภาพรวมเพื่อการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ และการประสมประสานจนสามารถแสดงการเป็นผู้นำได้ ก็คือ ภาวะผู้นำ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549, น. 41-44) เปรียบการพัฒนาภาวะผู้นำตามกระบวนการของการผลิตผลไม้ที่มีคุณภาพ ซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

1. การหาแม่ลีดพันธุ์ คือ การหาตัวอย่าง (Model) หรือผู้นำที่เป็นต้นแบบ โดยอาจจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือมีชื่อเสียง เพื่อศึกษาคุณลักษณะการเป็นผู้นำ โดยสามารถศึกษาจากบุคคลที่หลากหลายเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่หลากหลาย

2. การหาดิน คือ การนำตัวเองเข้าไปใกล้ชิดกับผู้นำต้นแบบที่ต้องการศึกษา เพื่อการเรียนรู้ความคิด อุปนิสัย และคุณลักษณะบางอย่าง เพื่อศึกษาภาวะผู้นำในลักษณะที่ต้องการ

3. การรดน้ำพรวนดิน คือ การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำ ที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนา และฝึกฝน ปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4. การกำจัดแมลงศัตรูพืช คือ การหาแนวทางหรือวิธีการขจัดอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ นั่นคือการขาดความมั่นใจในตัวเอง

5. การพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ คือ การพัฒนาศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และตามทันโลกทันเหตุการณ์

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556, น. 64-65) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 วิธีการ ดังนี้

1 การศึกษาตนเอง เป็นการวิเคราะห์ การสังเกตตัวเอง โดยอาจใช้แบบทดสอบและการรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น รวมถึงการเข้ากลุ่มเพื่อพัฒนา

1.1 การวิเคราะห์ตนเอง เป็นการวิเคราะห์ช่วงชีวิตที่ผ่านมา ซึ่งจะทำให้ช่วยเข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น การเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาจะทำให้บุคคลสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

1.2 การสังเกตตนเอง เป็นการสังเกตอารมณ์ความรู้สึกและพฤติกรรมของตนเอง ที่แสดงออกมา บางครั้งอาจจะทำให้พบตัวตนที่แท้จริงของตนเอง

1.3 การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน กิจวัตรประจำวันทำให้เกิดความเคยชินและอาจส่งผลทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ หากเปลี่ยนกิจวัตรประจำวันจะทำให้มีรู้สึกใหม่ เกิดความคิดใหม่ ๆ ส่งผลให้ได้เรียนรู้ความรู้สึกและความต้องการของตนเอง รวมถึงรู้ความสามารถพิเศษอื่น ๆ ของตนเอง

1.4 การใช้แบบทดสอบ การเลือกใช้แบบทดสอบที่เหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้สามารถแปลความหมายได้ตามเกณฑ์ จะช่วยสามารถทำให้รู้จักตนเองได้ง่ายขึ้น

1.5 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ตัวตนของเราในสายตาของตนเองอาจแตกต่างจากในสายตาของผู้อื่น ดังนั้นการได้รับฟังทัศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเรา เปรียบได้กับการมองเห็นตัวเองในแง่มุมอื่น ๆ จะทำให้เราสามารถเข้าใจตัวเองได้มากขึ้น สามารถปรับปรุงภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาของผู้อื่นได้

1.6 การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง คือ การนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจตนเอง เช่น เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ กลุ่มให้คำปรึกษา เป็นต้น ทำให้ได้รับประสบการณ์พิเศษ ที่จะช่วยให้การศึกษาตนเองมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษาผู้อื่น ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างของบุคคลได้เป็นอย่างดีเพื่อนำไปใช้ในการศึกษาผู้อื่น

2.1 การสังเกต การเป็นคนช่างสังเกตบุคคลอื่นจะทำให้เข้าใจและรู้จักบุคคลนั้น โดยจะต้องสังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลาง และใช้เวลาในการสังเกตพอสมควร ควรสังเกตพฤติกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันในหลายสถานการณ์ ในการสังเกตทุกครั้งควรสังเกตสภาพแวดล้อมซึ่งอาจจะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้นควบคู่ไปด้วย

2.2 การสนทนากันในโอกาสอันสมควร สิ่งที่จะนำไปสู่ความสนิทสนมและความเข้าใจซึ่งกันและกัน คือ การสนทนาและการรับฟังซึ่งกันและกัน การสนทนาจะทำให้เปิดเผยตัวตนให้กับผู้สนทนาได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสนทนาคือความจริงใจที่มีต่อกัน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการรู้จักกันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด และความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง

3.1 การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา เป็นการฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นได้รับรู้ผ่านการสื่อสารที่เหมาะสม

3.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี โดยผู้ฟังควรฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเป็นมิตรขณะฟัง ฟังอย่างมีสมาธิและอดทน และมีการแสดงกิริยาในการรับรู้เนื้อหาที่ฟัง

3.3 การพัฒนาการแต่งกาย การแต่งกายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้พบเห็นเกิดความประทับใจ ช่วยให้เข้ากับสังคมนั้นได้อย่างไม่ขัดเจน

3.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และมองโลกในแง่ดี

3.5 การพัฒนาความรู้ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวาง มีการรับข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้นำมีบุคลิกภาพที่ฉลาดและมีความมั่นใจในตนเองเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

3.6 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความจำประกอบไปด้วยการจดจำ การเก็บความทรงจำ และการระลึกได้

พัชรา วาณิชวสิน (2560, น. 80) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกได้ 3 รูปแบบ ประกอบไปด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training) สามารถจัดขึ้นได้ในสถานศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ ที่รับจัดฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะใช้วิธีการสอดแทรกและส่งเสริมความเป็นผู้นำผ่านกิจกรรม ประกอบไปด้วยการบรรยาย กรณีศึกษา กิจกรรมกระตุ้นการเรียนรู้ รวมทั้งการอธิบายแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้มีกรอบแนวคิด ทักษะและประสบการณ์ ก่อนรับบทบาทผู้นำในอนาคต การพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการจัดฝึกอบรม จะทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านผู้อื่น การพัฒนารูปแบบนี้สามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่นการพบปะพูดคุย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันโอกาส การสร้างเครือข่าย ให้ความช่วยเหลือในกลุ่ม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำให้มีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ผ่านการเรียนรู้จากผู้อื่นและช่วยเสริมสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งให้กับผู้นำ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านประสบการณ์การทำงาน กระบวนการให้ผู้นำได้มีประสบการณ์การเป็นผู้นำผ่านการมอบหมายความรับผิดชอบ ฝึกอบรมงานในสถานการณ์ใหม่ หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ จะทำให้ผู้นำได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ไปจากเดิม ด้วยสภาพแวดล้อมที่เป็นที่ทำงานของผู้นำเองหรือเป็นของผู้อื่น เป็นสถานการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองก็ได้

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถทำได้ด้วยการสำรวจเพื่อให้รู้จักตนเอง หรือหาแรงบันดาลใจจากบุคคลอื่นโดยการนำตัวเองเข้าไปใกล้ชิดกับผู้นำต้นแบบที่ต้องการศึกษา ด้วยวิธีการต่าง ๆ จากนั้นจึงพัฒนาศักยภาพของตัวเองเพื่อสร้างคุณสมบัติของความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในตนเอง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

Stufflebeam (1985, p. 6) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นหมายถึง สิ่งที่ต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์ โดยจำแนกได้ 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองความแตกต่าง เห็นความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือการปฏิบัติงานที่ต้องการกับการกระทำ หรือผลการปฏิบัติงานที่ได้จากการปฏิบัติจริง
2. มุมมองของความเป็นประชาธิปไตย เป็นความปรารถนาหรือความต้องการของคนส่วนใหญ่ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่สามารถอ้างอิงได้
3. มุมมองของการวิเคราะห์ เป็นข้อมูลสารสนเทศในองค์กรที่บุคลากรที่มีความสามารถได้พิจารณาแล้วลงความเห็นว่ามีค่าสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในองค์กร
4. มุมมองของการวินิจฉัย เป็นสิ่งที่บุคคลได้พิจารณาแล้วว่าบกพร่องหรือขาดหายไป แล้วพิสูจน์ว่าสิ่งที่ขาดหายไบนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร

Barrow and Milburn (1990, p. 222) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นเป็นสิ่งที่ขาดแคลนหรือบางครั้งอาจไม่ขาดแคลน แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับวัตถุประสงค์บางอย่าง

Dunter and Andrew (1996, p. 219) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น คือ แรงจูงใจขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นชีวิต ได้แก่ อาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่ม และอากาศที่หายใจ

สุริมล ว่องวานิช (2558, น. 33-35) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นเป็นช่องว่างระหว่างสภาพการณ์ที่เป็นจริงกับสภาพการณ์ที่เป็นอุดมคติ ซึ่งเป็นที่รับรู้ที่เป็นค่านิยมในชุมชน สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการจัดลำดับความสำคัญ มีความสัมพันธ์กับการวางแผนเพื่อพัฒนา

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น คือ ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญเพื่อการวางแผนพัฒนาได้

ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

Kaufman (1981, p. 8) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งกำหนดช่องว่างระหว่างผลผลิตกับผลลัพธ์ในปัจจุบัน และผลลัพธ์หรือผลผลิตที่เป็นที่ต้องการ แล้วจึงจัดลำดับความสำคัญและเลือกสิ่งที่เห็นว่าสำคัญที่สุดเพื่อนำมาแก้ปัญหา

Revire and other (1996, p. 6) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ผลแล้วใส่ข้อมูลย้อนกลับเข้าไปเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ มีการเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น. 58-62) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็น มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็น พิจารณาเพื่อตัดสินความขัดแย้ง มีการตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ และการจัดทำแผนการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลความแตกต่างระหว่างสภาพในปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง

การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

Witkin & Altrichuld (1995 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2550, น.35) ได้กล่าวถึงการจัดลำดับความต้องการจำเป็นจะต้องพิจารณาทั้งความเที่ยง และความตรง และต้องมีการตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อการจัดลำดับที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย

1. การกำหนดขนาดความแตกต่างของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์
2. องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุสนับสนุน หรืออุปสรรคต่อความต้องการจำเป็น
3. การกำหนดระดับความยากง่ายในการจัดลำดับความต้องการจำเป็น
4. การประเมินความเสี่ยง
5. ผลกระทบที่อาจเกิดกับส่วนอื่น ๆ ของระบบ
6. การกำหนดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการแก้ปัญหา

สุวิมล ว่องวานิช (2558, น.279) กล่าวว่า การจัดลำดับความสำคัญ (Priority settings) ของความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและหาวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการมาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปยังความสำคัญน้อย จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน การจัดลำดับความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีการจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นที่นิยมมาก คือ การจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ได้จากการสำรวจและวิธีการตามลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็น 2 กลุ่ม คือ ข้อมูลจากการตอบสนองเดี่ยว (Single response) และข้อมูลจากการตอบสนองคู่ (Duel response)

โดยมีวิธีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Priority Needs Index (PNI) โดยการหาค่าผลต่างของ I-D หารด้วยค่า D ดังนี้

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

จากสูตร Priority Needs Index (PNI) ใช้เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องว่างว่างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ ถ้าใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณ อัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบนี้มีข้อดี คือ คำนวณง่ายได้ข้อสรุปที่ดีใช้เวลาในการเก็บข้อมูลไม่มากและเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ ข้อตกลงเบื้องต้นเป็นข้อมูลระดับอันตรายที่ไม่ค่อยเหมาะสมและเป็นการพิจารณาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวัง ผลต่างที่มีค่าเท่ากันในระดับต่ำกับระดับสูงยากในการจัดเรียง

สรุปได้ว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็น คือ การกำหนดขนาดความแตกต่างของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ จากนั้นนำความต้องการมาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ความสำคัญมากไปน้อย ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

Stufflebeam (1985, p. 16) กระบวนการการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วยชุดกิจกรรม 5 ชุด ได้แก่

1. การเตรียมการที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
4. รายงานข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
5. การนำข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นมาประยุกต์ใช้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546 อ้างถึงใน ทรงสิริ วิจิรานนท์ และ อรุณี อรุณเรือง, 2559, น.35) กำหนดขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (expiration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น
2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

3. กำหนดขอบเขตการประเมินความต้องการจำเป็นและหลักการหรือประเด็นที่ต้องการประเมิน

4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน ซึ่งรวมไปถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

5. ตัดสินใจเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น และการนำข้อมูลไปใช้ในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็นต่าง ๆ แล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปคือการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data gathering) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบทขอบเขตและสิ่งที่เกี่ยวข้องในการประเมินความต้องการจำเป็น

2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการจำเป็น ซึ่งในขั้นตอนนี้จะทำให้ทราบความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

4. วิเคราะห์สาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา

5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้คือความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 หลังการประเมิน (Post-Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นแล้ว ในขั้นตอนนี้คือการนำผลการประเมินไปใช้ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังต่อไปนี้

1. จัดเรียงลำดับ เป็นการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

2. พิจารณาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา โดยปัญหาสำคัญที่เร่งด่วนที่สุดจะต้องนำมาหาทางแก้ไขปัญหาก่อน ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหาก็จะเกิดความสูญเสียในการทำการประเมิน

3. พัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการดำเนินการในครั้งต่อไป

4. ประเมินผล

5. รายงานผล

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นตอนก่อนการประเมิน ขั้นตอนการประเมิน และขั้นตอนหลังประเมิน

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ตั้งอยู่ เลขที่ 2 ถนนแพร่-ลอง ตำบลในเวียง อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ รหัสไปรษณีย์ 54000 หมายเลขโทรศัพท์ 0 5451 1137 หมายเลขโทรสาร 0 5452 1796 เว็บไซต์ (Website) <http://www.sesa37.go.th> มีพิกัดทางภูมิศาสตร์ตั้งอยู่ละติจูด (Latitude) ที่ 18.13 องศาเหนือ ลองจิจูด (Longitude) ที่ 100.13 องศาตะวันออก

อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างการบริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ เป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ.2560 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 ซึ่งแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. หน่วยตรวจสอบภายใน
10. กลุ่มกฎหมายและคดี

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ตาราง 2 แสดงข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน (คน)
1.1 ชำนาญการ	5
1.2 ชำนาญการพิเศษ	30
1.3 เชี่ยวชาญ	0
รวม	35

ตาราง 3 แสดงข้อมูลจำนวนครู จำแนกตามวิทยฐานะ

ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน (คน)
1.1 ครูผู้ช่วย	37
1.2 ครู	105
1.3 ครูชำนาญการ	220
1.4 ครูชำนาญการพิเศษ	321
1.5 ครูเชี่ยวชาญ	1
รวม	684

ที่มา : ข้อมูลงานอัตรากำลังข้าราชการครูฯ กลุ่มบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2564

ทิศทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

วิสัยทัศน์ (Vision) “ขับเคลื่อนการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล สู่สังคมที่ยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
- พัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
- สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ
- จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สังคมที่ยั่งยืน
- พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) สู่ Thailand 4.0

เป้าประสงค์ (Goals)

- ผู้เรียนทุกคนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรักในสถาบันหลักของชาติยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีทักษะในการจัดการเรียนรู้สร้างสรรค์ นวัตกรรมและมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

4. ผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส และกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร เช่น พื้นที่สูงชายแดน ได้รับการบริการด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพและเหมาะสมตรงตามความต้องการ

5. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่วิถีความเป็นไทย

6. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ เน้นการมีส่วนร่วม กระจายอำนาจไปสู่สหวิทยาเขต กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพมัธยมศึกษาตอนปลายและเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็กโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

กลยุทธ์ที่ 2 การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ได้กำหนดรูปแบบในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยใช้ 3 นโยบาย 7 จุดเน้น ดังนี้

นโยบายที่ 1 โรงเรียนน่ายอยู่

จุดเน้นที่ 1 โรงเรียนสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการกำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านความสะอาด ร่มรื่น สวยงาม และปลอดภัย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการจัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียนให้เป็นสัดส่วน มีความสวยงาม ร่มรื่น เป็นระเบียบและ มีความปลอดภัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 โรงเรียนมีการบริหารจัดการขยะแบบมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้ที่ 5 โรงเรียนมีมาตรการด้านความปลอดภัยต่อคุณภาพชีวิตของนักเรียนและบุคลากร

จุดเน้นที่ 2 ทุกโรงเรียนเป็นโรงเรียนสุจริต โรงเรียนคุณธรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม นักเรียนที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมในด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 โรงเรียนมีการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ โดยการสอนแบบบูรณาการ สอดแทรกเนื้อหาด้านจริยธรรมในทุกรายวิชาหรือนำหลักสูตรด้านทุจริตศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 โรงเรียนจัดกิจกรรมนักเรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในลักษณะการบูรณาการกับวิถีชีวิต

ตัวบ่งชี้ที่ 5 โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลทางจริยธรรมของบุคลากรในสังกัด

จุดเน้นที่ 3 ทุกโรงเรียนใช้แนวทางโรงเรียนมาตรฐานสากลในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 โรงเรียนมีการสร้างความตระหนักและชี้แจงแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล ให้แก่ครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 โรงเรียนมีการทบทวน ปรับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล

ตัวบ่งชี้ที่ 3 โรงเรียนมีการดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนการสอน การวัดผล การประเมินผลตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล

ตัวบ่งชี้ที่ 4 โรงเรียนมีการพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียน สอดคล้องกับคุณภาพและตัวชี้วัดด้านคุณภาพของครู

ตัวบ่งชี้ที่ 5 โรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ในท้องถิ่นทั้ง ภาครัฐและเอกชน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 6 โรงเรียนมีเครือข่ายการร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจัดกิจกรรมพัฒนากับโรงเรียนร่วมพัฒนาภาคีเครือข่าย

ตัวบ่งชี้ที่ 7 ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้าน 1) เป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

ตัวบ่งชี้ที่ 8 โรงเรียนมีการวิจัย พัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 9 โรงเรียนมีการรายงานการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล

นโยบายที่ 2 ครูสอนดี

จุดเน้นที่ 4 ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้น Active Learning /STEAM / PBL/Coding และใช้สื่อ นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 โรงเรียนมีกิจกรรม/โครงการในการส่งเสริมให้มีการขับเคลื่อนเทคนิค /วิธีการจัดการเรียนรู้/การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ครูมีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคนิค /วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ครอบคลุมด้านทักษะ คุณลักษณะ ความสามารถตามบริบทของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการประเมินประสิทธิภาพและประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งานที่มีต่อนวัตกรรมการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีการนำผลประเมินที่ได้มาพัฒนา แก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาต่อยอดและรายงานผลเสนอผู้บริหารหน่วยงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 6 โรงเรียนมีการจัดการประกวด/แข่งขัน/จัดค่าย/แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษ ที่ 21 สำหรับครูและนักเรียน สำหรับครูและนักเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีการนิเทศ ติดตาม วิธีการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อ นวัตกรรมที่สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษ ที่ 21 ระดับห้องเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีการยกย่อง เชิดชูเกียรติและเผยแพร่ผลงานครูที่เกิดจากความสามารถในการจัดการเรียน การสอนและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

จุดเน้นที่ 5 ครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านการประเมินภาษาอังกฤษ ระดับ A 2

ตัวบ่งชี้ที่ 1 โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์และมีแผนงาน/โครงการในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 โรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการสอนภาษาอังกฤษที่หลากหลายตามสภาพบริบทของโรงเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ส่งเสริมการยกระดับความสามารถของครูในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารตามกรอบ CEFR

ตัวบ่งชี้ที่ 4 สนับสนุนให้มีการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาเป็นเครื่องมือในการช่วยพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษของครูและผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศความก้าวหน้าในการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนและครู

ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการนิเทศภายใน ติดตามความก้าวหน้าของครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษ ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดประเมินผลทางภาษาอังกฤษ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเยี่ยมชั้นเรียน การสัมภาษณ์ การนำเสนอผลการพัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นโยบายที่ 3 นักเรียนมีคุณภาพ

จุดเน้นที่ 6 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนขั้นพื้นฐานสูงและเป็นนวัตกรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้/สาระ/มาตรฐาน การเรียนรู้ที่ต้องปรับปรุงเร่งด่วนและวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์และแผนยกระดับคุณภาพผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสาเหตุของสภาพปัญหา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สถานศึกษามีการวิเคราะห์แผนผังโครงสร้างข้อสอบ (Test Blueprint) ตัวชี้วัด ที่ใช้ออกข้อสอบ รูปแบบข้อสอบและลักษณะข้อสอบเพื่อวางแผนการเรียนการสอนและการวัดและ ประเมินผลในชั้นเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาเกี่ยวกับการยกระดับ คุณภาพผู้เรียนในการทดสอบ O-NET ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการวัดและประเมินผลในชั้นเรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ระบบการจัดการเรียนรู้และการวัดและประเมินผลในระดับสหวิทยาเขตและสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 6 สถานศึกษามีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในระดับชั้น ม.3 หรือ ม.6 สาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและวิทยาศาสตร์ในปีการศึกษา 2563 เพิ่มขึ้นจากปีการศึกษา 2562

ตัวบ่งชี้ที่ 7 โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการประกวด/แข่งขัน/จัดค่าย/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนานวัตกรรม สำหรับนักเรียนและส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมนำเสนอผลงานระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ การศึกษา ระดับภูมิภาค ระดับชาติ และนานาชาติ

จุดเน้นที่ 7 นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา)

ตัวบ่งชี้ที่ 1 โรงเรียนมีแผนการดำเนินงาน มีโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการพัฒนาและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการประเมิน เกณฑ์การประเมิน และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข ปรับพฤติกรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการกำหนดนิยามหรือความหมายของแต่ละคุณลักษณะ พร้อมทั้งกำหนด ตัวชี้วัดหรือพฤติกรรมบ่งชี้หรือ พฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละคุณลักษณะ โดยการมีส่วนร่วม ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการกำหนดเกณฑ์และแนวทางการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยสอดคล้องกับบริบทและจุดเน้นของสถานศึกษา กำหนดระดับคุณภาพหรือเกณฑ์ในการประเมิน สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ครูผู้สอน ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการพัฒนา คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ประเมินผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและรายงานผลการประเมินเป็นระยะ ๆ และ ส่งผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีการใช้กระบวนการวิจัยเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาและพัฒนาพฤติกรรม ของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับเสี่ยง

ตัวบ่งชี้ที่ 7 นักเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา) แต่ละคุณลักษณะอย่างเด่นชัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิกุล ปัทมาทร และคณะ (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาระดับปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาระดับปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการศึกษาข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทาง ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 1) ด้านการมีอิทธิพล เชิงอุดมการณ์ ผู้บริหารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และต้องทุ่มเท เสียสละเวลา ความรู้ ความคิดเพื่อพัฒนาองค์กร 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหาร มีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่ และแนะนำ วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา การบริหารงานของผู้บริหารเมื่อมีปัญหา ต้องแจ้งให้บุคลากรทราบ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอ ความคิดเห็น เพื่อลดความขัดแย้งและความมีอคติ และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสนับสนุนด้านต่าง ๆ ให้ความเสมอภาค ทุกคนมีส่วนร่วม ครูได้รับการแนะนำให้ศึกษาต่อ เพื่อพัฒนาตนเอง โรงเรียนส่งเสริมการอบรมและมีการติดตาม ประเมินผลให้รางวัล

ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ร และคณะ (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจ พิเศษ: เชียงราย มีระดับการให้ความสำคัญต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านได้ควรมุ่งเน้น 1.) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรส่งเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้มีการเสนอปัญหาและให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2.) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรส่งเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนหน้าที่ที่รับผิดชอบ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3.) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มุ่งเน้นการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง การปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และ 4.) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองตามศักยภาพอยู่เสมอ

ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ลำดับที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และลำดับที่ 4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) แนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 องค์ประกอบ 32 แนวทาง ผลการประเมินแนวทาง พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

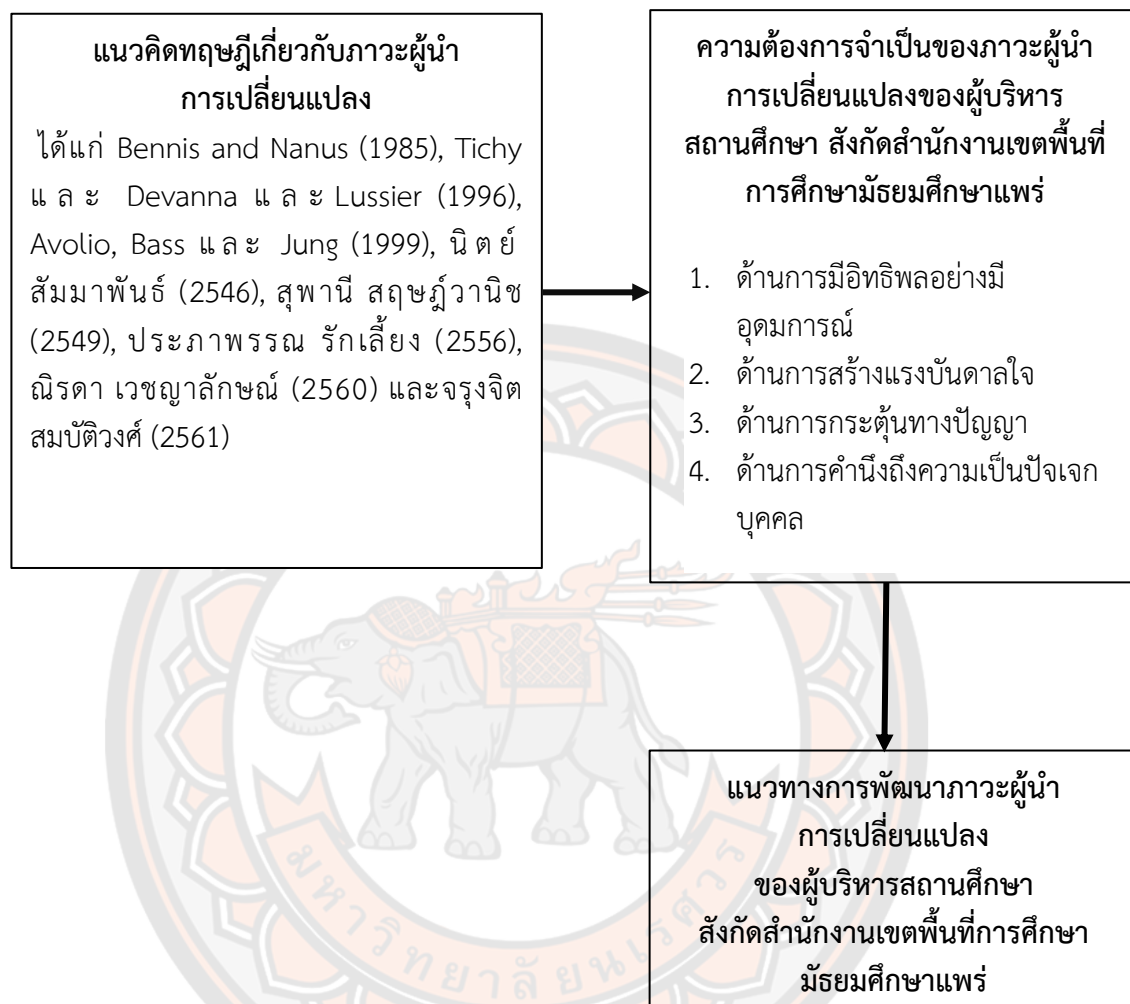
ชุดิกกาญจน์ ทักโลวา และวันทนา อมตารียกุล (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีผลการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าใช้ได้ทุกแนวทาง

ฐิติภรณ์ อุทัย (2564) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนจังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนวิธีการในการแก้ปัญหา 2) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ควรมีปฏิสัมพันธ์

กับบุคลากรภายในโรงเรียน คอยให้คำแนะนำปรึกษาความช่วยเหลือ ส่งเสริมบุคลากร
 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ศึกษาความต้องการของบุคลากรรายบุคคล 4) ด้านการมีอิทธิพล
 อย่างมีอุดมการณ์ มีการสานสัมพันธ์กับบุคลากร แลกเปลี่ยนความต้องการหรือปัญหาในการทำงาน
 5) ด้านการมีลักษณะพิเศษ วิเคราะห์และประเมินความสามารถในการทำงานของบุคลากร หาข้อมูล
 เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม หรือวิธีการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น 6) ด้านการสร้างบารมี ควรเป็นแบบอย่างที่ดี
 มีความยุติธรรมเป็นกัลยาณมิตร ทุ่มเทในการทำงาน และสามารถโน้มน้าวและ 7) ด้านการมีวิสัยทัศน์
 ควรมีการสื่อสารให้รู้ว่าอนาคตสถานศึกษาจะต้องดำเนินไปทิศทางใด และมีเป้าหมายหลักร่วมกัน
 รวมถึงเข้าใจถึงแนวปฏิบัติ

ชฎานิส โขจิตพิมานเวช และนิดา เปี่ยมพีชนะ (2565) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทาง
 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า
 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
 ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านการคำนึงถึง
 ความเป็นปัจเจกบุคคล สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชน
 จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย
 สูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และดัชนีความต้องการจำเป็นของ
 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ
 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ
 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นน้อยสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น คือ
 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดง
 ให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนมีการส่งเสริมให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้บริหารควรให้กำลังใจแก่ครูอย่างต่อเนื่อง
 โดยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานให้แก่ครูจนบรรลุเป้าหมาย 3) ด้านการกระตุ้น
 ทางปัญญาพบว่าผู้บริหารควรนำเสนอแนวทางให้แก่ครูสามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
 และสนับสนุนให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์จนสามารถผลิตผลงานออกมาได้อย่างหลากหลายและ
 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยส่งเสริมให้ครูทำงาน
 เป็นทีม และมีการจูงใจให้แก่ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการทำวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จำนวน 719 คน จากทั้งหมด 16 โรงเรียน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 35 คน และข้าราชการครู จำนวน 684 คน (ตามข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2564)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จำนวน 254 คน โดยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน และข้าราชการครู จำนวน 219 คน กำหนดขนาดโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan อ้างถึงใน สิริพร เชาวินชัย, 2561, น. 62) ใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสัดส่วนของแต่ละโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร และข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

โรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ข้าราชการครู	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ข้าราชการ ครู
1. นารีนรัตน์จังหวัดแพร่	5	142	5	47
2. พริยาลัยจังหวัดแพร่	5	148	5	49
3. ร้องกวางอนุสรณ์	3	46	3	14
4. สองพิทยาคม	3	45	3	14
5. ลองวิทยา	3	58	3	19
6. สูงเม่นชนูปถัมภ์	3	42	3	13
7. วิไลเกียรติอุปถัมภ์	3	30	3	9
8. วังชิ้นวิทยา	1	40	1	13
9. เมืองแพร่	1	15	1	5
10. ถิ่นโอภาสวิทยา	1	18	1	6
11. ท่าข้ามพิทยาคม	1	15	1	5
12. ห้วยม้าพิทยาคม	1	17	1	5
13. เวียงเทพวิทยา	1	11	1	3
14. ม่วงไข่พิทยาคม	2	27	2	8
15. บ้านกาศประชาชนุเคราะห์	1	11	1	3
16. สรอยเสรีวิทยา	1	19	1	6
	35	684	35	219
รวม	719		254	

ที่มา: ข้อมูลงานอัตรากำลังข้าราชการครูฯ กลุ่มบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2564

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ (แบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ข หน้า 102)

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จำนวน 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 28 ข้อ ดังนี้

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 9 ข้อ |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 6 ข้อ |

มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น. 121) โดยมีเกณฑ์ให้เลือกในส่วนของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใช้วิธีให้คะแนนตามน้ำหนักของตัวเลือก ดังนี้

- 5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารทางวิชาการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา มาวิเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมเพื่อให้ได้กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยและได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ, ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะ เป็นการสร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ มาตรวจสอบความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายชื่อนักผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สกริพร เชาวนชัย อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.3 นางเฟื่องฟ้า คำตัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนนารีรัตน์ จังหวัดแพร่ สำนักงานเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ΣR คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า $IOC \geq 0.50$ ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ถ้า $IOC < 0.50$ ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ปรากฏว่าได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 - 1.00 (ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามอยู่ในภาคผนวก ค หน้า 107)

6. นำแบบสอบถามไปทดลอง (try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของคอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า อยู่ในระดับ 0.989 (ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม อยู่ในภาคผนวก ง หน้า 111)

7. ข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. การเก็บข้อมูลผู้วิจัย ได้ดำเนินการด้วยวิธีดังต่อไปนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และเก็บข้อมูลด้วยวิธีการกรอกแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (Google forms) จำนวน 254 ฉบับ ได้รับผลการตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

3. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และการหาร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

3. แปลความหมายของความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. วิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยวิธีวิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, น. 279) ซึ่งเป็นการหาผลต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

เมื่อ $PNI_{(modified)}$ หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง สภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D หมายถึง สภาพปัจจุบัน (Degree of success)

นำผลที่ได้จากการคำนวณค่าดัชนี $PNI_{(modified)}$ ของแต่ละข้อรายการโดยข้อที่มีค่าดัชนี $PNI_{(modified)}$ มาก แสดงว่ามีค่าความต้องการจำเป็นระดับสูง มากกว่าข้อที่มีค่าดัชนี $PNI_{(modified)}$ น้อย ซึ่งข้อที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง จะต้องได้รับความสำคัญและได้รับการแก้ไขก่อนตามลำดับ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสอบถามแบบตอบสนองรายการคู่ (Dual response)

5. จัดลำดับความจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกจากหัวข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่าสูงสุดในแต่ละด้าน มาเป็นกรอบข้อคำถามในการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษา มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการบริหาร การศึกษาจำนวน 4 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจงตามคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 15 ปี จากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลางและขนาดเล็ก และได้รับรางวัลประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 3 คน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษา ยอดเยี่ยม จำนวน 1 คน

2. รายนามผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 15 ปี จากสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดกลางและขนาดเล็ก และได้รับรางวัลประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 3 คน ดังนี้

1) ว่าที่ร้อยตรี วีรภัทร แก้วทอง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนารีรัตน์จังหวัดแพร่ ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

2) นางนารี หลายกิจพานิช ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องกางอนุสรณ์ ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

3) นางจิรพร วงศ์ชัยพาณิชย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนถิ่นโอภาสวิทยา ประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และได้รับรางวัลจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC AWARDS ประเภทผู้อำนวยการสถานศึกษา ยอดเยี่ยม จำนวน 1 คน ดังนี้

1) นางณปภา สนิมณี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าข้ามวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยนำองค์ประกอบ 4 ด้าน มาสร้างแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ (แบบสัมภาษณ์ อยู่ในภาคผนวก จ หน้า 112)

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นลักษณะแบบเติมคำตอบ

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ มีลักษณะแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | จำนวน 1 ข้อ |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | จำนวน 1 ข้อ |
| 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | จำนวน 1 ข้อ |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | จำนวน 1 ข้อ |

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาเอกสารหลักการสัมภาษณ์ การสร้างคำถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหา

2. สร้างคำถามในการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมการศึกษาในขั้นตอนที่ 1

3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และการใช้สำนวนภาษา

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวรถึงผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ไปดำเนินการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ความเป็นอิสระในการให้ข้อมูลและรายละเอียดของแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ วัน/เดือน/ปี เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

ที่	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	วันที่ สัมภาษณ์	เวลาที่ สัมภาษณ์	สถานที่ สัมภาษณ์
1	ว่าที่ร้อยตรี วีรภัทร แก้วทอง	21 ตุลาคม 2565	13.00 น.	โรงเรียนนารีนรัตน์จังหวัดแพร่
2	นางนารี หลายกิจพานิช	1 พฤศจิกายน 2565	15.00 น.	โรงเรียนร้องกวางอนุสรณ์
3	นางจิรพร วงศ์ชัยพาณิชย์	2 พฤศจิกายน 2565	15.00 น.	โรงเรียนถิ่นโอภาสวิทยา
4	นางณปภา สีนมณี	25 ตุลาคม 2565	13.00 น.	โรงเรียนท่าข้ามวิทยาคม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดข้อมูล
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล แล้วสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	60	23.62
1.2 หญิง	194	76.38
รวม	254	100.00
2. ตำแหน่ง		
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	35	13.78
2.2 ข้าราชการครู	219	86.22
รวม	254	100.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรี	114	44.88
3.2 ปริญญาโท	140	55.12
3.3 ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	254	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1.1 น้อยกว่า 5 ปี	118	46.46
1.2 5 - 10 ปี	42	16.54
1.3 11 - 15 ปี	47	18.50
1.4 มากกว่า 15 ปี	47	18.50
รวม	254	100.00

จากตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.38 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งเป็นข้าราชการครู คิดเป็นร้อยละ 86.22 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 55.12

และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.46

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 254 คน ผลการวิจัยได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวม

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.98	0.92	มาก	4.71	0.64	มากที่สุด	0.183	2
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.98	0.97	มาก	4.70	0.63	มากที่สุด	0.181	3
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.95	0.92	มาก	4.72	0.59	มากที่สุด	0.195	1
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.00	0.92	มาก	4.69	0.62	มากที่สุด	0.173	4
รวม		3.98	0.90	มาก	4.70	0.61	มากที่สุด	0.181	-

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X}$ = 4.00) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X}$ = 3.98)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.72$) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.71$)

ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ของการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ในภาพรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.195$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PNI_{(modified)} = 0.173$)

ตาราง 8 แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1	ผู้บริหาร สถานศึกษา บริหารงานด้วย ความเข้มแข็ง	3.85	1.10	มาก	4.70	0.75	มากที่สุด	0.221	1
2	ผู้บริหาร สถานศึกษายึดถือ ศีลธรรมและ จริยธรรมใน การบริหารงาน	4.12	0.93	มาก	4.75	0.65	มากที่สุด	0.153	6
3	ผู้บริหาร สถานศึกษาปฏิบัติ ตนอยู่บนความถูกต้อง ยุติธรรมและ โปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้	4.08	0.96	มาก	4.72	0.69	มากที่สุด	0.157	5

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ		
4	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้รับ การยอมรับ นับถือ เชื่อถือ และ ไว้วางใจจากคณะ ครูในสถานศึกษา	3.89	1.07	มาก	4.66	0.74	มากที่สุด	0.198	3
5	ผู้บริหาร สถานศึกษา สามารถสื่อสาร วิสัยทัศน์ในการ บริหารงานให้เป็น สิ่งที่เข้าใจง่าย	3.90	1.04	มาก	4.71	0.67	มากที่สุด	0.208	2
6	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้ สร้างจุดมุ่งหมาย ในการดำเนินงาน ร่วมกันกับคณะครู ภายในสถานศึกษา	4.01	0.99	มาก	4.71	0.70	มากที่สุด	0.175	4
7	ผู้บริหาร สถานศึกษา สามารถทำให้ครู และบุคลากร ทางการศึกษาเกิด ความรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งของการ พัฒนาสถานศึกษา	4.00	0.98	มาก	4.70	0.65	มากที่สุด	0.175	4
รวม		3.98	0.92	มาก	4.71	0.64	มากที่สุด	0.183	-

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายึดถือศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนอยู่บนความถูกต้อง ยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.08$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายึดถือศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนอยู่บนความถูกต้อง ยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.72$)

ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมเท่ากับ 0.183 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความเข้มแข็งมีดัชนี ความ ต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.221$) และผู้บริหารสถานศึกษายึดถือศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PNI_{(modified)} = 0.153$)

ตาราง 9 แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นของความ
ต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1	ผู้บริหาร สถานศึกษา มีความสามารถ ในการสื่อสารที่ดี	4.04	0.97	มาก	4.70	0.66	มากที่สุด	0.163	8
2	ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็น กัลยาณมิตรต่อ คณะครูและ บุคลากรทาง การศึกษา	4.24	0.97	มาก	4.74	0.63	มากที่สุด	0.118	9
3	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้ สร้างแรงบันดาลใจ ในการทำงานให้กับ คณะครูและ บุคลากรทาง การศึกษา	3.92	1.06	มาก	4.68	0.70	มากที่สุด	0.194	4

ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
4	ผู้บริหาร สถานศึกษามี วิธีการชี้แนะ และ ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับ ความสำคัญของ การดำเนินงานให้ บรรลุตาม เป้าหมายของ สถานศึกษา	3.85	1.12	มาก	4.72	.65	มากที่สุด	0.226	2
5	ผู้บริหาร สถานศึกษามี วิธีการสร้างความ กระตือรือร้นใน การทำงานให้ กับคณะครูและ บุคลากรทางการ ศึกษา	3.80	1.06	มาก	4.67	0.73	มากที่สุด	0.229	1
6	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้ สร้างขวัญและ กำลังใจให้กับครู และบุคลากร ทางการศึกษา โดยการให้รางวัล และคำชื่นชม	3.93	1.07	มาก	4.67	0.70	มากที่สุด	0.188	5

ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
7	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้ มีแนวทางการ ดำเนินงานที่ ส่งเสริม การ ทำงานเป็นทีม	4.05	1.01	มาก	4.74	0.61	มากที่สุด	0.170	6
8	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้ คอยช่วยเหลือ และให้คำแนะนำ แก่ครูและ บุคลากรทางการ ศึกษา	3.94	1.09	มาก	4.71	0.69	มากที่สุด	0.195	3
9	ผู้บริหาร สถานศึกษา ได้ส่งเสริมให้ครู และบุคลากร ทางการศึกษา ทำงานด้วยความ มั่นใจและประสบ ความสำเร็จ	4.04	1.05	มาก	4.71	0.67	มากที่สุด	0.166	7
รวม		3.98	0.97	มาก	4.70	0.63	มากที่สุด	0.181	-

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.98) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตรต่อคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางการดำเนินงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.05$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตรต่อคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางการดำเนินงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.74$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการชี้แนะและให้คำแนะนำเกี่ยวกับความสำคัญของการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.72$)

ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ของความต้องการจำเป็นของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.229$) และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตรต่อคณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PNI_{(modified)} = 0.118$)

ตาราง 10 แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น
 ของความต้องการจำเป็นของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	modified	
1	ผู้บริหารสถานศึกษา ได้กระตุ้นให้ครูและ บุคลากรทางการ ศึกษา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.93	1.05	มาก	4.76	0.63	มากที่สุด	0.211	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษา ได้สนับสนุนให้มี กิจกรรมภายใน สถานศึกษา ที่กระตุ้น การเปลี่ยนแปลงและ ท้าทาย	3.88	1.01	มาก	4.69	0.68	มากที่สุด	0.209	3
3	ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนให้ครูและ บุคลากรทางการ ศึกษามีการคิดสิ่งใหม่	3.91	1.10	มาก	4.69	0.69	มากที่สุด	0.199	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษา ได้สนับสนุนให้ครูและ บุคลากรทางการ ศึกษาการแก้ปัญหาได้ ด้วยตนเองเมื่อต้อง เจอกับสถานการณ์ ปัญหา	4.00	0.97	มาก	4.69	0.68	มากที่สุด	0.173	5

ตาราง 10 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5	ผู้บริหารสถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการ ศึกษาทำงานอย่าง อิสระตามขอบเขต ของงาน	4.14	0.92	มาก	4.78	0.50	มากที่สุด	0.155	6
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ได้มอบหมายงาน อย่างเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ ของครูและบุคลากร ทางการศึกษา	3.83	1.05	มาก	4.71	0.67	มากที่สุด	0.230	1
รวม		3.95	0.92	มาก	4.72	0.59	มากที่สุด	0.195	-

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.95) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน ($\bar{X}$ = 4.14) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ปัญหา ($\bar{X}$ = 4.00)

สภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.69) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูและ

บุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.76$)

ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ในภาพรวมเท่ากับ 0.195 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.230$) และผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PNI_{(modified)} = 0.155$)



ตาราง 11 แสดงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น
 ของความต้องการจำเป็นของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการคำนึงถึง
 ความเป็นปัจเจกบุคคล

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้ให้ ความสำคัญกับการ ส่งเสริมบรรยากาศ การทำงานใน สถานศึกษา	3.92	1.03	มาก	4.70	0.62	มากที่สุด	0.199	2
2	ผู้บริหาร สถานศึกษาใส่ใจ รับรู้ต่อการ ปฏิบัติงานของครู และบุคลากร ทางการศึกษา	3.87	1.06	มาก	4.67	0.71	มากที่สุด	0.207	1
3	ผู้บริหาร สถานศึกษายอมรับ ความแตกต่าง ระหว่างบุคคลใน การปฏิบัติงาน	4.02	0.94	มาก	4.65	0.69	มากที่สุด	0.157	5
4	ผู้บริหาร สถานศึกษาได้รับ ฟังความคิดเห็นและ ปฏิบัติต่อครูและ บุคลากรทางการ ศึกษาด้วยความ เท่าเทียม	3.99	1.02	มาก	4.67	0.70	มากที่สุด	0.170	4

ตาราง 11 (ต่อ)

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5	ผู้บริหาร สถานศึกษามี บทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษา ในการให้คำแนะนำ และช่วยเหลือครู และบุคลากร ทางการศึกษา	3.94	1.10	มาก	4.69	0.67	มากที่สุด	0.190	3
6	ผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีการส่งเสริมให้ ครูและบุคลากร ทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรม และแสดง ความสามารถเพื่อ พัฒนาตนเองอย่าง สม่ำเสมอ	4.26	0.89	มาก	4.74	0.62	มากที่สุด	0.113	6
รวม		4.00	0.92	มาก	4.69	0.62	มากที่สุด	0.173	-

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.00) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.26) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.02)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.74$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.70$)

ส่วนการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ของความต้องการจำเป็นของความต้องการจำเป็นของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในภาพรวมเท่ากับ 0.173 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.207$) และผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PNI_{(modified)} = 0.113$)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน ซึ่งนำผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในขั้นตอนที่ 1 โดยเลือกจากหัวข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดในแต่ละด้าน มาเป็นกรอบในการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดประเด็นหัวข้อการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากประเด็นสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารงานด้วยความเข้มแข็งได้อย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะทาง ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างมุมมองและความคิดเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ผู้บริหารควรคิดเชิงบวก เพราะถ้าคิดบวกกับบุคลากร กับเพื่อนร่วมงาน ที่มีความหลากหลายทางความคิด เราก็จะเข้าใจเพื่อนร่วมงานได้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...สร้างความตระหนักถึงประโยชน์และสิ่งที่จะได้รับที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย และทำความเข้าใจในการดำเนินการกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 25 ตุลาคม 2565)

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหลักการและมีคุณธรรมในการบริหารสถานศึกษา แสวงหาความรู้ และทักษะในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความสำคัญขององค์กรต้องมาก่อน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...แสวงหาความรู้อยู่เสมอและนำความรู้ ทักษะในด้านต่าง ๆ มาประยุกต์กับงานในหน้าที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

...ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 25 ตุลาคม 2565)

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง เพื่อการสร้างโอกาสและสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทำงานแบบกัลยาณมิตรต่อกัน ตามแนวทาง คือ จูงมือน้อง ประคองพี่ กอดคอเพื่อน ก้าวไปด้วยกัน ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...มีภาคีเครือข่ายที่ให้โอกาสและสนับสนุนในการฝึกทักษะความเป็นผู้นำ และได้เปิดโลกกว้างทางการบริหารการศึกษานอกกรอบ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และสื่อสารให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจเพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ดูหนังจอตลอดกัน หนังที่ดู คือ วิสัยทัศน์ที่บุคลากรทั้งหมดต้องทำงานไปสู่วิสัยทัศน์ให้ได้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...ขับเคลื่อนงานตามแผนงานที่วางไว้ โดยผู้บริหารกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งจะสนับสนุนและร่วมทำงานด้วยทุกงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จากประเด็นสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะทาง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พบปะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ยึดหลักการทำงานที่ว่าคนสำคัญงานสำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบรรยากาศที่เอื้อในการทำงานโดยการพบปะพูดคุย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในความเอาใจใส่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งเป็นคนสำคัญงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนร่วมและ มีบทบาทในการขับเคลื่อนงานในสถานศึกษา ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...รับผิดชอบในหน้าที่ของตน มีการพัฒนาตนเองทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ สร้างเครือข่ายทางการศึกษา

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...ได้แนวคิดการทำงานของ Seven Eleven และได้นำมาใช้ในการทำงานและ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน คือ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีความรู้สึก ว่าเป็นเจ้าของร่วมกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ คอยติดตามการปฏิบัติงาน รับฟัง ให้คำแนะนำข้อบกพร่องหรือปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ร่วมกันวางแผนเพื่อแก้ปัญหา ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...เป็นผู้นำในการบริหารจัดการทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...เน้นการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นโค้ช โดยมีการวางแผนและลงมือทำด้วยกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

...ติดตามและเข้าถึงการปฏิบัติงานจริงของแต่ละบทบาทหน้าที่ รับฟัง ยอมรับในผลที่เกิด แนะนำข้อบกพร่องหรือปัญหาที่มีมาช่วยกันวางแผนแก้ปัญหาและปฏิบัติร่วมกันทุกขั้นตอนในการดำเนินการ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 25 ตุลาคม 2565)

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเสริมแรงโดยการให้รางวัลยกย่องชมเชยเพื่อให้บุคลากรมีแรงพล่งแรงใจในการทำงาน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ใช้หลักพรหมวิหาร 4 มาเสริมแรง ให้รางวัลยกย่องชมเชยเพื่อให้บุคลากรมีแรงพล่งในการทำงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับทุกคนตามโอกาสต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...สนับสนุนส่งเสริมในขณะที่ปฏิบัติงานในหน้าที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จากประเด็นสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะทาง ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองคนออก มองคนได้ ใช้คนเป็น วิเคราะห์ความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล เลือกคนให้เหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับความสามารถของเขา ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ผู้บริหารควรมองคนออก มองคนได้ ใช้คนเป็น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...จะศึกษาด้วยการสอบถามเพื่อนร่วมงาน การสังเกตและพูดคุยกับเจ้าตัวโดยตรง จึงมอบงานที่เหมาะสม

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...สอนตรงตามวิชาเอกและสนับสนุนการสอน ซึ่งใช้ความสามารถเฉพาะตัว เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

...วิเคราะห์จากความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล สอบถามความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 25 ตุลาคม 2565)

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงความสมัครใจ ความพร้อมใจในการทำงาน ก่อนที่จะมอบหมายงาน ถ้าบุคลากรเต็มใจและพร้อมใจแล้วงานก็จะสำเร็จเรียบร้อย ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...คำนึงถึงความสมัครใจความพร้อมใจในการทำงานที่จะมอบหมายก่อน ถ้าบุคลากรเต็มใจพร้อมใจแล้วงานก็จะสำเร็จเรียบร้อย

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...สอบถามผู้ปฏิบัติโดยตรงต่อทัศนคติและแนวทางในการดำเนินงานด้านนั้น ๆ ที่จะมอบหมาย ว่าเขามีความสามารถความถนัดงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด และตัดสินใจมอบหมายด้วยตนเอง ไม่นำหรืออ้างเหตุผลจากบุคคลอื่นมากล่าวอ้าง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 25 ตุลาคม 2565)

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรรอบรู้และเข้าใจเนื้อหา รวมถึงขอบข่ายของงานที่จะมอบหมาย ให้ปฏิบัติ เพื่อสามารถช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของบุคลากรได้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ผู้บริหารควรอำนวยความสะดวก สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน สามารถขับเคลื่อนงานได้อย่างราบรื่น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นโค้ชในการช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานของบุคลากรผู้บริหารจึงต้องรอบรู้และเข้าใจธรรมชาติของงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีจิตวิทยาในการโน้มน้าวใจคนเพื่อมอบหมายงาน โดยการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีความรู้ความสามารถและถูกเลือกให้ได้รับงานนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีความภูมิใจมั่นใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...มีจิตวิทยาในการโน้มน้าวใจคนเพื่อมอบหมายงาน เสริมแรงในเชิงบวก และหลักพรหมวิหาร 4

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...สร้างความภาคภูมิใจร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน คุณภาพของผู้เรียน โรงเรียน และวิชาชีพตนเอง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...เอาใจใส่และสนับสนุนส่งเสริมในการปฏิบัติงานของคุณครูทุกท่าน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากประเด็นสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างไร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนวทางดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความดูแลเอาใจใส่ ทำความรู้จักกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับอุปนิสัยใจคอหรือธรรมชาติของคน เปิดหูเปิดตาให้กว้างไกล ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...เปิดหูเปิดตาให้กว้างไกล

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...ส่วนใหญ่ข้าพเจ้ามักจะเดินทางไปเยี่ยมชมการทำงานของครูและบุคลากรด้วยตนเองพร้อมด้วยทีมบริหาร เพื่อรับฟังปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ หรือค้นพบความสำเร็จของครู บุคลากรและนักเรียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...ให้ความดูแลเอาใจใส่และต้องทำความรู้จักกับครูเป็นรายบุคคล และต้องทราบถึงอุปนิสัยใจคอ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนิเทศติดตามงานแบบกัลยาณมิตร ติดตาม ตรวจสอบการทำงานของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...สื่อสาร 2 ทาง

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...เมื่อพบปัญหาก็จะหาวิธีแก้ไขอย่างรวดเร็วที่สุด หากเป็นสิ่งที่ดึกดำบรรพ์ก็จะชื่นชม ยกย่องเชิดชูเกียรติในโอกาสต่าง ๆ เช่น ที่ประชุม หน้าเสาธง เว็บไซต์ของโรงเรียน วารสาร E-news เพจ facebook เป็นต้น

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, 1 พฤศจิกายน 2565)

...มีการนิเทศติดตามงานแบบกัลยาณมิตรและทำตนให้เป็นแบบอย่าง ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

...ติดตาม ตรวจสอบการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม กำหนดปฏิทิน การปฏิบัติงานติดตามเป็นระยะ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 25 ตุลาคม 2565)

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมคิดร่วมทำ โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่และสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงาน คอยสอบถามความคืบหน้า อุปสรรค ปัญหา ชื่นชมให้กำลังใจ และเสนอแนะช่วยเหลือ สนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่น เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ร่วมคิดร่วมทำโดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน เสริมแรงให้กำลังใจ

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 21 ตุลาคม 2565)

...เอาใจใส่และสนับสนุนส่งเสริมในการปฏิบัติงานของคุณครูทุกท่าน

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 2 พฤศจิกายน 2565)

...สอบถามความคืบหน้า อุปสรรคปัญหา ชื่นชมให้กำลังใจ และเสนอแนะช่วยเหลือ สนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, 25 ตุลาคม 2565)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สรุปแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างมุมมองและความคิดเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีหลักการและมีคุณธรรมในการบริหารสถานศึกษา แสวงหาความรู้ และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง เพื่อการสร้างโอกาสและสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน 1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจเพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พบปะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ยึดหลักการทำงานที่ว่าคน สำคัญ งาน สำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง 2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดี แก่เพื่อนร่วมงาน บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและทำให้ทุกคนรู้สึก ว่า ตนเองมีส่วนสำคัญและมีบทบาทในการขับเคลื่อนงาน ในสถานศึกษา 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อย่างเป็นระบบ คอยติดตามการปฏิบัติงาน รับฟัง ให้คำแนะนำข้อบกพร่อง หรือปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ร่วมกันวางแผนเพื่อแก้ปัญหา 2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเสริมแรง โดยการให้ รางวัลยกย่องชมเชยเพื่อให้บุคลากรมีแรงพลั่งแรงใจ ในการทำงาน

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองคนออก มองคนได้ ใช้คนเป็น วิเคราะห์ความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล เลือกคนให้เหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับความสามารถของเขา 3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงความสมัครใจ ความพร้อมใจในการทำงานก่อนที่จะมอบหมายงาน ถ้าบุคลากรเต็มใจและพร้อมใจแล้วงานก็จะสำเร็จเรียบร้อย 3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรรอบรู้และเข้าใจเนื้อหา รวมถึงขอบข่ายของงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ เพื่อสามารถช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของบุคลากรได้ 3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีจิตวิทยาในการโน้มน้าวใจคนเพื่อมอบหมายงาน โดยการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถ และถูกเลือกให้ได้รับงานนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีความภูมิใจ มั่นใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ ทำความรู้จักกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับอุปนิสัยใจคอหรือธรรมชาติของคน เปิดหูเปิดตาให้กว้างไกล 4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนิเทศติดตามงานแบบกัลยาณมิตร ติดตาม ตรวจสอบการทำงานของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมคิดร่วมทำ โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่และสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงาน คอยสอบถามความคืบหน้า อุปสรรคปัญหา ชื่นชมให้กำลังใจ และเสนอแนะช่วยเหลือสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่นเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ วิธีการดำเนินงานวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและข้าราชการครู จำนวน 254 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI_(modified)) ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ข้อมูลได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ใน 4 ด้าน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า ดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_(modified)) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ในภาพรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.195$) ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ($PNI_{(modified)} = 0.173$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สภาพปัจจุบัน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายึดถือศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษายึดถือศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน และการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ในภาพรวมเท่ากับ 0.183 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความเข้มแข็ง มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.221$)

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สภาพปัจจุบัน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตรต่อคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตรต่อคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีแนวทางการดำเนินงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ในภาพรวมเท่ากับ 0.181 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.229$)

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สภาพปัจจุบัน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน และการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ในภาพรวมเท่ากับ 0.195 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.230$)

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สภาพปัจจุบัน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเอง

อย่างสม่ำเสมอ และการประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{(modified)}$) ในภาพรวมเท่ากับ 0.173 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ($PNI_{(modified)} = 0.207$)

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน พบว่า มีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างมุมมองและความคิดเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีหลักการและมีคุณธรรมในการบริหารสถานศึกษา แสวงหาความรู้ และทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง เพื่อการสร้างโอกาสและสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตรต่อกันและสร้างวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจเพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พบปะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ยึดหลักการทำงานที่ว่าคนสำคัญงานสำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนสำคัญและมีบทบาทในการขับเคลื่อนงานในสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อย่างเป็นระบบคอยติดตามการปฏิบัติงาน รับฟัง ให้แนะนำข้อบกพร่องหรือปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ร่วมกันวางแผนเพื่อแก้ปัญหา มีการเสริมแรงโดยการให้รางวัลยกย่องชมเชย เพื่อให้บุคลากรมีแรงพลั้งแรงใจในการทำงาน

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองคนออก มองคนได้ ใช้คนเป็น วิเคราะห์ความสามารถตามศักยภาพของแต่ละบุคคล เลือกคนให้เหมาะสมกับงานและเหมาะสมกับความสามารถของเขา คำนึงถึงความสมัครใจ ความพร้อมใจในการทำงาน ก่อนที่จะมอบหมายงาน ถ้าบุคลากรเต็มใจและพร้อมใจแล้วงานก็จะสำเร็จเรียบร้อย ควรรอบรู้และเข้าใจเนื้อหา รวมถึงขอบข่ายของงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ เพื่อสามารถช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของบุคลากรได้ และผู้บริหารสถานศึกษาควรมีจิตวิทยาในการโน้มน้าวใจคน

เพื่อมอบหมายงาน โดยการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ และถูกเลือกให้ได้รับงานนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีความภูมิใจมั่นใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความดูแลเอาใจใส่ทำความรู้จักกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เข้าใจและรับรู้เกี่ยวกับอุปนิสัยใจคอหรือธรรมชาติของคน เปิดหูเปิดตาให้กว้างไกล มีการนิเทศติดตามงานแบบกัลยาณมิตร ติดตาม ตรวจสอบการทำงานของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม และร่วมคิดร่วมทำ โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่และสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงาน คอยสอบถามความคืบหน้า อุปสรรคปัญหา ชื่นชมให้กำลังใจ และเสนอแนะช่วยเหลือสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างราบรื่น เรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวม พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จนสามารถรับมือได้กับความเปลี่ยนแปลงและท้าทาย ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน สอดคล้องกับ Avolio, Bass และ Jung (1999 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิม เพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรให้มีความท้าทาย สนับสนุนการทดลองใหม่ ๆ สนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาทางออกหรือหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง และสอดคล้องกับสุพานี สฤกษ์วานิช (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม ความเชื่อและความสามารถของผู้ตาม เปิดโอกาสและให้คำแนะนำผู้ตามความเหมาะสม ทำให้ผู้ตามเกิดมุมมองใหม่ ๆ ตระหนักรู้ในปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับฉันทา เวชญาลักษณ์ (2560) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน มีการทำงานตามความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประชา โสภณนา (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีระดับความต้องการจำเป็นสูงสุด

2. จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในภาพรวม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ใส่ใจรับรู้และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นปกติอยู่แล้ว อีกทั้งในสังคมปัจจุบันมีการรณรงค์ในเรื่องความเท่าเทียมและความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารยุคใหม่และให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความเท่าเทียม นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว จึงทำให้ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด สอดคล้องกับ Avolio, Bass และ Jung (1999 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ใส่ใจรับรู้ พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้และความกล้าหาญรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ตาม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม มีการรับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเท่าเทียม ทำให้ผู้ตามให้การยอมรับเพื่อการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับฉันทา เวชญาลักษณ์ (2560) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จและโอกาสในการก้าวหน้าของผู้ตาม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลให้อิสระในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติภรณ์ อุทัยพ (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนจังหวัดจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีระดับความต้องการจำเป็นต่ำสุด

3. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมุมมองเชิงบวก มีหลักการและมีคุณธรรม ทั้งนี้ เนื่องจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาด้วยความเข้มแข็ง มีความคิดเชิงบวก มีศีลธรรมและจริยธรรม ตั้งตนอยู่บนความถูกต้องโปร่งใส และมีการสร้างภาคเครือข่ายทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ย่อมจะได้รับการยอมรับนับถือจากคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา เนื่องจากเป็นการแสดงออกถึงบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และยังเป็น การแสดงถึงความสามารถที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงมี ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างการยอมรับนับถือ จนนำไปสู่การยอมรับและเชื่อใจให้เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา รวมทั้งการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีความสามารถในการทำให้วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน ย่อมทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio, Bass และ Jung (1999 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยบทบาทของความเข้มแข็ง ทำให้ผู้ตามเลียนแบบพฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม จึงได้รับการยอมรับอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ผู้นำมีวิสัยทัศน์สามารถสร้างความเข้าใจในเป้าหมายของพันธกิจให้กับผู้ตาม เป็นความสามารถของบุคคลที่ส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของนิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีเสน่ห์ จะทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น มีความศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และเกิดความไว้วางใจและความนิยมจากผู้ตามให้การยอมรับ และสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานิ สฤกษ์วานิช (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณธรรมอยู่ในตัวเองจะทำให้ผู้ตามเกิดความเคารพ นับถือ เชื่อถือ ไว้วางใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชญาณิศ โฆษิตพิมานเวชและนิตดา เปี่ยมพีชนะ (2565) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น จากการศึกษา

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทุ่มเทและเสียสละในการปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษา สามารถดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและผู้บริหารควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งแสดงได้ถึงความเฉลียวฉลาด

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างควรมีนุชนสัมพันธ์ที่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เป็นแบบอย่างที่ดี บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการสื่อสารที่ดี เป็นกัลยาณมิตร จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีและอบอุ่น และเป็นแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยากมาปฏิบัติงานได้ เพราะผู้บริหารที่มีการสื่อสารที่ดี ใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม มีการสื่อสารเชิงบวก จะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาอยากเข้าหาและอยากร่วมงานด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีการชี้ให้ครูและบุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมาย มีแนวทางการดำเนินงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำ สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการให้รางวัลและชื่นชมจะสามารถสร้างความกระตือรือร้นและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio, Bass และ Jung (1999 อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2564) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมกันดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ นอกจากนี้การใช้สัญลักษณ์ในการกระตุ้นจะทำให้ผู้ตามทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย รวมไปถึงการให้กำลังใจและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและชี้ให้เห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมาย จะทำให้องค์กรก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤณภูวนิช (2549) ที่กล่าวว่า ความสามารถของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ จะสร้างความกระตือรือร้น ความคิดเชิงบวก กระตุ้นให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร มองการณ์ไกลและรับรู้การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของณิศา เวชญาลักษณ์ (2560) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องคอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขจรอรุณพน พงศ์วิริทธิ์ธรและคณะ (2563) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารควรมุ่งเน้นสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้น รู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชยเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์ศักยภาพของบุคลากร คำนึงถึงความสมัครใจในการมอบหมายงาน ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวิเคราะห์และพิจารณาถึงความสามารถของครูและบุคลากร และมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จะทำให้ครูและบุคลากรดำเนินงานด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพ เพราะได้ทำงานตามความถนัดของตนเอง สามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูและบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญได้ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง มีอิสระทางความคิดภายใต้ขอบข่ายของงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับครูและบุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานแล้ว ประสบความสำเร็จตามที่มอบหมาย สอดคล้องกับ Avolio, Bass และ Jung (1999 อ้างถึงใน สุธรรมธรรมทัศนานนท์, 2564) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิม จะเปลี่ยนแปลงสภาพองค์กรให้มีความท้าทาย สนับสนุนให้ผู้ตามแสวงหาทางออกหรือหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง และสอดคล้องกับฉันทา เวชญาลักษณ์ (2560) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน มีการทำงานตามความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิกุล ปัทมาตและคณะ (2556) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระดับปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 จากการศึกษานวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อมีปัญหาต้องแจ้งให้บุคลากรทราบ เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกัน วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ให้ชัดเจน หามุมมองของปัญหาหลายด้าน เพื่อสร้างกำลังใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการเสนอความคิดเห็น เพื่อลดความขัดแย้งและความมีอคติ ถามความสมัครใจในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะทุกคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน ดูความจริงใจ ความพึงพอใจ

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่ทำความรู้จักกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของคน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาควรใส่ใจรับรู้ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความเท่าเทียม เนื่องจากในปัจจุบันสังคมและบุคคลมีความหลากหลายทางความคิดและการปฏิบัติตน ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญและควรเข้าใจความหลากหลาย เพื่อการดำเนินงานบนพื้นฐานของความเท่าเทียมและเข้าใจว่าทุกคนมีความสามารถและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ Avolio, Bass และ Jung (1999) อ้างถึงใน สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์, (2564) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ใส่ใจรับรู้ พยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะมีบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้น มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ส่งเสริมการเรียนรู้และความกล้าหาญรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ตาม สอดคล้องกับสุพานี สฤณวานิช (2549) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตาม รับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเท่าเทียม ทำให้ผู้ตามให้การยอมรับ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีความใส่ใจ และยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล คอยให้คำแนะนำ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรับผิดชอบ เกิดความรัก เกิดความผูกพันในองค์กร และเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชุดิภาญจน์ ทักโลวาและวันทนา อมตารียกุล (2564) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารควรรู้จักและจดจำบุคลากรในองค์กรในด้านการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้อิสระในการทำงาน เข้าใจธรรมชาติ และความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถในด้านอื่น ๆ สร้างความเชื่อใจและไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาแพร่ ควรบริหารงานโดยมีมุมมองเชิงบวก มีหลักการและมีคุณธรรม เพื่อการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา จนนำไปสู่ความเชื่อใจให้เป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนสถานศึกษา

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาแพร่ ควรสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จได้

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาแพร่ ควรมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพ

1.4 จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาแพร่ ควรใส่ใจรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อดำเนินงานบนพื้นฐานของความเท่าเทียมและเข้าใจว่าทุกคนมีความสามารถและศักยภาพในการพัฒนาตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงการวิจัยคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการเปรียบเทียบตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และสถานภาพอื่น ๆ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- โกศล ตามะทะ. (2559). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ธร, และคณะ. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย. วารสารการบริหารนิเทศบุคคล และนวัตกรรมท้องถิ่น, 6(6), 1-15.
- จรุงจิต สมบัติวงศ์. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(2), 17-32.
- ชญาณิศ โขจิตพิมานเวช, และนิตยา เปี่ยมพิชนะ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น. *Journal of Buddhist Education and Research*, 8(1), 70-81.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2554). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำองค์กรร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊คส์.
- ชุตติกาญจน์ ทักโลวา และวันทนา อมตาริยกุล. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. วารสารรัชต์ภาคย์, 15(41), 310-325.
- ฐิตินันท์ นันทะศรี. (2563). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 14(3), 93-106.
- ฐิติภรณ์ อุทัย. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดจังหวัดปทุมธานี. วารสารมหาจุฬานาครธรรม, 8(5), 191-204.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2549). การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ CEO อยากรู้. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). ภาวะผู้นำทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทรงสิริ วิจิราภรณ์ และอรุณี อรุณเรือง. (2559). การประเมินความต้องการจำเป็นในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (คณะศิลปศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ทิพวัลย์ ชันหิตย์. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลัฒ์ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8(1), 167-182.
- บุษยา วีรกุล. (2558). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประชา โสภณนา. (2563). การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 7(7), 360-372.
- ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2556). ภาวะผู้นำ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- พนัชกร พงาม. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัชรา วาณิชวสิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิกุล ปัทมาตรและคณะ. (2556). การศึกษาระดับปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. ว.มร. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(3), 157-168.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ. เชียงใหม่: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัธการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วารุณี ถิ่นโชคดี. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลและพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกทั้งสามรอบ ของ สมศ. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 14(1), 350-381.

- วิโรจน์ สารัตนะ. (2561). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 20(1), 261-271
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2560). *ศาสตร์และศิลป์ของผู้นำ : ที่ครองใจทุกคน*. กรุงเทพฯ: สมาร์ท โลฟ.
- สมบัติ ศรีทองอินทร์. (2552). *ภาวะผู้นำ*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สวัสต์ กาญจนสุวรรณ. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา*. สงขลา: สถาบันราชภัฏสงขลา.
- सानิตย์ หนูนิล. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: แนวคิด และการประยุกต์. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 39(1), 63-74.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่. (2564). *รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. สืบค้น 2 เมษายน 2565, จาก <https://sesaphrae.sesa37.go.th/Phrae>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 : ช่วงปี พ.ศ. 2560 - 2562*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้. (2561). *มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์เซ็นจูรี่.
- สิริรักษ์ นักดนตรี. (2560). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์. (2560). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(1), 1643-1660.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำการศึกษาในยุค: Thailand 4.0*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- สุพานี สุธะภูวานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุวัตร ศรีพระนาม. (2560). ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(2), 256-264.

- Barrow,R., and,ed. Milburn,G. (1990). *a Critical Dictionary of Educational Concepts* (2nd ed.) New York: Teach College Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Avolio B.J. Bass B.M. and Jung D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(2), 441-462.
- Bennis W. and Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dubrin .J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston Houghton: Mifflin Company.
- Dunster, K., and J.Andrew. (1996). *Dictionary of Natural Resource Management*. Canada: University of British Columbia.
- Hanson, Mark E. (1996). *Educational Administration and Organizational Behavior* (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- John Adair. (2550). *develop your leadership skills* (มธุรส กุลจินต์, แปล). กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- John C. Maxwell. (2555). *The 5 levels of leadership* (วันดี อภิรักษ์ธนากร, แปล). กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.
- John van Maurik. (2545). *Writers On Leadership* (ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท. (ต้นฉบับพิมพ์ปี ค.ศ. 2001).
- Kaufman,R,(2000). *Mega planning*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Elleke Boehmer. (2013). *Nelson Mandela : a very short introduction* (อชิป จิตตฤกษ์, แปล). กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์ส พับลิชชิ่ง เฮาส์.
- NISBET. (1969). *Social Change and History: Aspects of the Western Theory of Development*. New York: Oxford University Press.
- Reviere,R,. and others. (1996). *Needs Assessments a Creative and Practical guide for social scientists*. United State of America: Taylor &Francis.

Shaffer, D. R. (2000). *Social and personality development*. Wadsworth: Thomson Learning.

Stufflebeam, D.L., and others. (1985). *Conducting Educational Needs Assessment*. United State of America: Kluwer academic.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons.

Witkin, B. R., and J. W. Altschuld. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments*. Thousand Oaks: sage Publications.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี

อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เซาวันชัย

อาจารย์ภาควิชาบริหาร วิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร

3. นางเพ็ญฟ้า คำตัน

รองผู้อำนวยการโรงเรียนนาริรัตน์จังหวัดแพร่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

1. ว่าที่ร้อยตรี วีรภัทร แก้วทอง

ผู้อำนวยการโรงเรียนนาริรัตน์จังหวัดแพร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

2. นางนารี หลายกิจพานิช

ผู้อำนวยการโรงเรียนร่องกวางอนุสรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

3. นางจิรพร วงศ์ชัยพาณิชย์

ผู้อำนวยการโรงเรียนถิ่นโอภาสวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

4. นางณปภา สีนมณี

ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าข้ามวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล



แบบสอบถาม

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ของ นางสาวจิตสุภา สารพันธ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นางสาวจิตสุภา สารพันธ์

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ข้าราชการครู

3. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 5 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริง ตามระดับดังนี้ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ขอให้ท่านทำเครื่องหมายทั้งสองประเด็น

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์											
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความเข้มแข็ง	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดถือศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนอยู่บนความถูกต้อง ยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับ นับถือ เชื่อถือ และไว้วางใจจากคณะครูในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ในการบริหารงานให้เป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานร่วมกันกับคณะครูภายในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ การพัฒนาสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ											
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารที่ดี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตรต่อคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2		5	4	3	2	1
11.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการชี้แนะและให้คำแนะนำเกี่ยวกับความสำคัญของการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการให้รางวัลและคำชื่นชม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางการดำเนินงานที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานด้วยความมั่นใจและประสบความสำเร็จ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา											
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สนับสนุนให้มีกิจกรรมภายในสถานศึกษา ที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและท้าทาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการคิดสิ่งใหม่	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาการแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ปัญหา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระตามขอบเขตของงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ข้อ	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา											
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล											
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
25.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความเท่าเทียม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27.	ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษา	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	รวม		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความเข้มแข็ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดถือศีลธรรมและจริยธรรม ในการบริหารงาน	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนอยู่บนความ ถูกต้อง ยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบ ได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับ นับถือ เชื่อถือ และไว้วางใจจากคณะครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ ในการบริหารงานให้เป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างจุดมุ่งหมายใน การดำเนินงานร่วมกันกับคณะครูภายใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ของการพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
8.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน การสื่อสารที่ดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกัลยาณมิตรต่อคณะครู และบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	รวม		
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ							
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างแรงบันดาลใจ ในการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการชี้แนะ และให้ คำแนะนำเกี่ยวกับ ความสำคัญ ของ การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการสร้างความ กระตือรือร้นในการทำงานให้กับคณะครูและ บุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการให้ รางวัลและคำชื่นชม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีแนวทางการดำเนินงาน ที่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้คอยช่วยเหลือและ ให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษาทำงานด้วยความมั่นใจและประสบ ความสำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	รวม		
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา							
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระตุ้นให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สนับสนุนให้มีกิจกรรม ภายในสถานศึกษาที่กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงและ ท้าทาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษามีการคิดสิ่งใหม่	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้สนับสนุนให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาการแก้ปัญหาได้ ด้วยตนเองเมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างอิสระ ตามขอบเขตของงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายงาน อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ				IOC	แปล ผล
		คน ที่ 1	คน ที่ 2	คน ที่ 3	รวม		
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับฟังความคิดเห็นและปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยความเท่าเทียม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูและบุคลากรทางการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เรื่อง ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
แพร่

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	28

ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง ความต้องการจำเป็นและ
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ของ นางสาวจิตสุภา สารพันธ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนะ ศรีปัดดา
เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบ
ของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และ
ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นางสาวจิตสุภา สารพันธ์

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....สังกัด.....

คุณวุฒิการศึกษาสูงสุด.....

ประสบการณ์การทำงาน.....

สถานที่ให้การสัมภาษณ์.....

วัน เดือน ปีที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแพร่ ในประเด็นต่อไปนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ท่านมีแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางส่งเสริมให้สามารถบริหารงานด้วยความเข้มแข็งได้อย่างไร
(PNI_(modified) = 0.221)

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ท่านมีแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางส่งเสริมการสร้างภาวะกระตือรือร้นในการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างไร (PNI_(modified) = 0.229)

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ท่านมีแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางส่งเสริมการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างไร (PNI_(modified) = 0.230)

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ท่านมีแนวทางปฏิบัติหรือแนวทางส่งเสริมการใส่ใจรับรู้ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างไร (PNI_(modified) = 0.207)

.....

.....

.....

.....

****ขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ****