



Development of Transformational Leadership Guidelines for School Administrators in Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 1

Natthiya Kumharpol

Rajabhat Mahasarakham University

E-mail: 668210150101@rmu.ac.th

Kritkanok Duangchatom

Rajabhat Mahasarakham University

E-mail: kritkanok.du@rmu.ac.th

Piyaluk Potiwan

Rajabhat Mahasarakham University

E-mail: piyaluk.po@rmu.ac.th.

Received

18/10/2025

Reviewed

22/12/2025

Revised

29/12/2025

Accepted

30/12/2025

Abstract

Background and Aims: In the 21st century, rapid economic, social, and technological changes have compelled school administrators to assume the role of *transformational leaders* capable of driving their organizations to effectively respond to the challenges of the digital era. However, administrators under the Primary Educational Service Area Office 1, Maha Sarakham, still face limitations in resources and development opportunities, which constrain their leadership potential. This study aimed to (1) examine the current conditions, desired conditions and priority needs of transformational leadership among school administrators, and (2) develop a context-appropriate guideline for enhancing transformational leadership in the area.

Methodology: This research employed a developmental design using a mixed-methods approach, conducted in two phases. Phase 1, quantitative research, utilized a questionnaire administered to 303 school administrators and teachers selected through stratified random sampling. Data were analyzed using descriptive statistics and the Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}). Phase 2, qualitative research, involved semi-



structured interviews with six key informants and an expert evaluation of the developed guideline by nine specialists. Qualitative data were analyzed using content analysis.

Results: The overall level of transformational leadership among school administrators was high, while the desired condition was rated at the highest level. The dimension with the highest priority need was *idealized influence* ($PNI_{Modified} = 0.31$). The developed guidelines were evaluated by experts as being highly appropriate and highly feasible.

Conclusion: The proposed guideline for developing transformational leadership covering principles, objectives, content, developmental processes, and evaluation can be effectively applied in both policy and practice. It supports the enhancement of school administrators' moral integrity, vision, and leadership capacity to transform their schools into *learning organizations* capable of adapting to societal changes in the digital age.

Keyword: Transformational Leadership; School Administrators; Development Guideline; Maha Sarakham Primary Educational Service Area Office 1



แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ณัฐญา คำหารพล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อีเมล: 668210150101@rmu.ac.th

กฤษกนก ดวงชาทม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อีเมล: kritkanok.du@rmu.ac.th

ปิยลักษณ์ โพธิวรรณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อีเมล: piyaluk.po@rmu.ac.th

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบสนองต่อโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ยังมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและโอกาสในการพัฒนาการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระเบียบวิธีการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำนวน 303 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและดัชนีความต้องการจำเป็นปรับแก้ (PNI_{Modified}) ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 6 คน และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI_{Modified} = 0.31) แนวทางที่พัฒนาขึ้นได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด



สรุปผล: แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งด้านหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาได้จริงทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ ช่วยพัฒนาผู้นำที่มีคุณธรรม วิสัยทัศน์ และศักยภาพ ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา; การพัฒนาแนวทาง; สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

บทนำ

ในยุคศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ส่งผลให้ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องปรับตัวเพื่อรองรับความท้าทายของโลกยุค ดิจิทัล (สายป่าน จักขุจินดา และคณะ, 2568) การศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์จึงต้องมุ่งสร้างสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของศตวรรษใหม่ ทั้งด้านการคิดเชิงระบบ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ตระกุล จิตวัฒนากร และคณะ, 2568) ประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงของโลก และส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพบนฐานของสมรรถนะและ นวัตกรรม (สรรเสริญ ตาแก้ว, 2566)

การปฏิรูปการศึกษาไทยในช่วงทศวรรษปัจจุบันได้เน้นการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency-based Education) และการบริหารจัดการเชิงนิเวศน์การเรียนรู้ (Learning Ecosystem Management) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566) ที่มุ่งกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนสามารถพัฒนาได้ อย่างคล่องตัวและยืดหยุ่นมากขึ้น (วัชรพล บุญประกอบ, วิเชียร อารังโสทธิสกุล และจักรกฤษณ์ จันทะ คุณ, 2568) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องเปลี่ยนจากผู้ควบคุมไปสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เข้าใจระบบ และสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2023; นลธวัช ยุทธวงศ์ และวรรณพร พุทธิภูมิพิทักษ์, 2567)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ อย่างกว้างขวางในวงการบริหารการศึกษา เนื่องจากมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นศักยภาพ และส่งเสริมการพัฒนาเชิงบวกในองค์กร (Bass, 1994) ผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในการยกระดับ คุณภาพของการบริหารและการเรียนรู้ โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีและสังคมอย่างต่อเนื่อง (Sangthong and Wangthanomsak, 2023) การศึกษาหลายฉบับ ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างครู สร้างแรงจูงใจภายใน และ



นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นของผู้เรียน (สุนิสา ไชยประสิทธิ์, จรัส อติวิทยากรณ์ และสุดาพร ทองสวัสดิ์, 2567; วรรณพร ทองอร่าม, 2567; สิริยากร อินทร์สอน และสรรรุดี ดีปู้, 2568; นุชรินทร์ อินแฝง และชานาญ ปาณางษ์, 2568)

มีงานวิจัยจำนวนหนึ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น งานของ มัทนี พรหมเพือก และคณะ (2568) ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนงานวิจัยของ พรหมณี เชื้อคำลือ และธารารัตน์ มาลัยเถาว์ (2568) ในจังหวัดลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก แต่ ยังขาดระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม ขณะที่งานวิจัยของ เหมราช วงศ์ศรี และกฤตภูมิ ชมภูวิเศษ (2568) ในจังหวัดอุดรธานี ชี้ให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้สูงสุดในการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์งานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่เน้นศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีมากกว่า ขณะที่ในบริบทของพื้นที่ท้องถิ่น โดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ซึ่งมีลักษณะเฉพาะด้านสังคม เศรษฐกิจ และทรัพยากรบุคคลที่แตกต่าง ยังขาด การศึกษาที่มุ่งพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ที่ การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และโอกาส ในการเข้าถึงนวัตกรรมการบริหาร รวมทั้งความคาดหวังจากชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล จึงเกิดความจำเป็นในการวิจัยเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับ ลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ และพัฒนาแนวทางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง เพื่อ พัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้พร้อมขับเคลื่อนสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 เพื่อให้ สามารถใช้เป็นต้นแบบแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ยกระดับคุณภาพการศึกษาของพื้นที่ได้ในยุคดิจิทัล โดยการศึกษารังนี้ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ แนวทางที่พัฒนาขึ้นจะสามารถต่อยอดสู่การสร้างแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำที่สะท้อนสมรรถนะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ ส่งเสริมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ มีคุณภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (Research and Development: R&D) ประกอบด้วย 2 ระยะหลัก คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางที่พัฒนาขึ้น ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 รวมทั้งสิ้น 1,405 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 158 คน และครู จำนวน 1,247 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1, 2568)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ จำนวน 303 คน ซึ่งได้มาจากการใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนที่เหมาะสมของแต่ละขนาดโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 111 คน และครูผู้สอน จำนวน 192 คน



ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างโดดเด่น (Best Practice) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 6 คน จากสถานศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนหนองคูขาด โรงเรียนบ้านโนนเกษตร และโรงเรียนบ้านโนนแดงมะขามหวาน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา การนิเทศการศึกษา และการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 9 ท่าน เข้าร่วมการประเมินแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 6 คน ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณคือ แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อใช้สำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่ พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ 25 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จำนวน 5 ข้อ 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) จำนวน 5 ข้อ 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) จำนวน 5 ข้อ 5) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จำนวน 5 ข้อ

ใช้มาตราประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ต (Five-Point Likert Scale) โดยผู้ตอบให้คะแนนทั้งสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ในข้อเดียวกันคนละคอลัมน์ เพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNI_{modified} ภายหลัง



การพัฒนาเครื่องมือและตรวจคุณภาพเนื้อหา

1) ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นโดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนั้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบถ้อยคำ ความชัดเจน และความครอบคลุมของเนื้อหาเบื้องต้น

2) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามแนวของ Hambleton และ Rovinelli (1986) ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและภาษา 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติการวิจัย 1 คน กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความสอดคล้องไว้ที่ +1 (สอดคล้อง) 0 (ไม่แน่ใจ) และ -1 (ไม่สอดคล้อง) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า $IOC \geq 0.60$ ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC เฉลี่ยเท่ากับ 0.85 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

3) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง แต่ไม่อยู่ในพื้นที่วิจัย จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของ Cronbach (1951) กำหนดเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่นมาตรฐานไม่ต่ำกว่า 0.70 ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และกรอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน โดยคัดเลือกประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับแก้ ($PNI_{Modified}$) สูงสุดในแต่ละด้านมาเป็นหัวข้อสัมภาษณ์ เพื่อกำหนดเป็นคำถามสัมภาษณ์

การพัฒนาเครื่องมือและตรวจคุณภาพเนื้อหา

1) ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) ร่างคำถามตามลำดับความสำคัญของประเด็นความต้องการจำเป็น (Priority Setting) ที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

3) เสนอร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจน และความเหมาะสมของถ้อยคำ พร้อมปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

4) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



การยกร่างแนวทางการพัฒนาและการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนา

1) สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 6 คน

2) ผู้วิจัยจัดทำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ก่อนปรับปรุงให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะ

3) หลังจากจัดทำร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาเสร็จสิ้น ผู้วิจัยดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ เพื่อยืนยันคุณภาพก่อนนำไปใช้จริง

4) ในการประเมินผู้วิจัยคัดเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เพื่อให้ครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ และการปฏิบัติในระดับสถานศึกษา โดยใช้เครื่องมือคือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ (Likert Scale 5 ระดับ) พร้อมให้แสดงความคิดเห็นเชิงคุณภาพเพิ่มเติม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

1) หลังจากสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสร้างในรูปแบบออนไลน์ โดยใช้โปรแกรม Google Forms เพื่อความสะดวกต่อการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง

2) ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อใช้เป็นเอกสารรับรองในการติดต่อและเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

3) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจริง โดยส่งแบบสอบถามผ่านลิงก์ Google Forms ให้แก่กลุ่มตัวอย่างทางช่องทางการสื่อสารออนไลน์ คือ แอปพลิเคชัน LINE ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และกำหนดระยะเวลาในการตอบแบบสอบถาม 14 วัน เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีเวลาเพียงพอในการพิจารณาและตอบอย่างครบถ้วน

4) ตลอดช่วงเวลาการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับกลับมาทุกวัน หากพบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์หรือมีข้อผิดพลาด ประสานกับผู้ตอบเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมให้ครบถ้วน ก่อนดำเนินการบันทึกข้อมูลลงฐานข้อมูลเพื่อเตรียมวิเคราะห์ทางสถิติ



ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยมีกระบวนการดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก

1.1 ผู้วิจัยประสานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อขอรายชื่อสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ มีผลงานเชิงประจักษ์ ได้รับรางวัลหรือได้รับการยอมรับในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 จากรายชื่อทั้งหมด ผู้วิจัยคัดเลือกโดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลายตามขนาดของสถานศึกษา

1.3 ได้ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ จำนวน 6 คน จากสถานศึกษาจำนวน 3 แห่ง ซึ่งได้รับการยืนยันจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่ามีผลงานโดดเด่นและเป็นที่ประจักษ์

1.4 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 6 คน

1.5 ประสานงานล่วงหน้าเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่สัมภาษณ์ให้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล

1.6 ดำเนินการสัมภาษณ์แบบพบหน้า (Face-to-Face Interview) โดยใช้คู่มือคำถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อม บันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนาม (Field Notes)

2. การประเมินแนวทางการพัฒนา

2.1 ผู้วิจัยจัดสร้างแนวทางการพัฒนาและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ให้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เพื่อให้การประเมินครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ และการปฏิบัติในระดับสถานศึกษา

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละรายการ โดยใช้มาตรประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ต (Five-Point Likert Scale) พร้อมให้ข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติม

2.3 ผู้วิจัยติดตามผลการตอบกลับเพื่อให้ได้รับแบบประเมินคืนครบถ้วน ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา



4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้คำนวณ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนน สภาพปัจจุบัน (D) และ สภาพที่พึงประสงค์ (I) รายตัวชี้วัดและรายมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับแบบลิเคิร์ต และให้ผู้ตอบประเมิน D และ I ในข้อเดียวกันคนละคอลัมน์ เพื่อรองรับการคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็นภายหลัง

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนน ดังนี้ สภาพปัจจุบัน (D) ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง น้อย ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ (I) ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง มาก ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง น้อย ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นใช้ดัชนี Priority Needs Index (PNI_{Modified}) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในแต่ละมิติ/ตัวชี้วัด จากนั้นเรียงค่าจากมากไปน้อย เพื่อนำไปคัดเลือกประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับระยะที่ 2 และใช้สังเคราะห์แนวทางการพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

แหล่งข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย (1) ผลการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 6 คน และ (2) ผลการประเมินความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ของร่างแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการถอดความ (Transcription) ไฟล์เสียงและบันทึกภาคสนามเป็นเอกสารฉบับสมบูรณ์ แล้ววิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามลำดับขั้นดังนี้ 1) อ่านทบทวนข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจบริบททั้งหมด 2) เข้ารหัสแบบเปิด (Open Coding) แยกหน่วยความหมายตามคำถาม/ประเด็น 3) จัดกลุ่มรหัสเป็น หัวข้อย่อย (Categories) 4) สังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก (Themes) ที่แสดงถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประเด็นคำถามตั้งอยู่บนตัวชี้วัดที่มีค่า PNI_{Modified} สูง จากระยะที่ 1

2) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินแนวทาง โดยคำนวณจาก ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้รายรายการจากแบบประเมินมาตรประมาณค่า 5 ระดับ พร้อมกับวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อสรุปข้อปรับปรุง/ยืนยัน แนวทางก่อนนำไปใช้จริง



กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยโดยยึดแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้วยดัชนี PNI Modified จากนั้นนำผลที่ได้ไปใช้เป็นฐานในการศึกษาข้อมูลเชิงลึก และสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และนำแนวทางที่พัฒนาขึ้นไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
การมีส่วนร่วม	3.68	0.74	มาก	4.75	0.47	มากที่สุด	0.29	2
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.59	0.81	มาก	4.69	0.45	มากที่สุด	0.31	1
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.65	0.69	มาก	4.64	0.54	มากที่สุด	0.27	4
การกระตุ้นทางปัญญา	3.54	0.85	มาก	4.57	0.51	มากที่สุด	0.28	3
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.49	0.77	มาก	4.38	0.58	มากที่สุด	0.25	5



ด้าน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{Modified}	ลำดับ
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล		
รวม	3.59	0.77	มาก	4.61	0.51	มากที่สุด	0.28	-

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.77) ส่วน สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.51) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า มีความแตกต่างในทุกด้าน โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI_{Modified} = 0.31) ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI_{Modified} = 0.25)

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม

ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของโรงเรียนและชุมชน โดยเริ่มจากการ วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จากนั้นจัด ประชุมระดมความคิดเห็น (Brainstorming) ร่วมกับครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน เพื่อนำเสนอและสังเคราะห์เป็นร่างวิสัยทัศน์ ก่อนนำเสนอเพื่อรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงให้เหมาะสม

2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในด้านนี้มีลักษณะเป็น ผู้นำแบบอย่าง (Role Model) ที่เน้น ความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม การตัดสินใจทุกชั้นตอนมีการเปิดเผยและชี้แจงต่อคณะครูอย่างโปร่งใส โดยเฉพาะเรื่องการใช้งบประมาณและการบริหารงานภายใน



3) การกระตุ้นทางปัญญา

โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดีจะส่งเสริมให้ครูเป็นผู้คิดและผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม PLC (Professional Learning Community) อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) มากกว่าผู้สั่งการ

4) การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจเป็นหัวใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารใช้กลยุทธ์ การสื่อสารเชิงบวก (Positive Communication) และการยกย่องเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Recognition) เช่น การกล่าวชื่นชมในที่ประชุม การมอบรางวัลเกียรติคุณ หรือการเปิดเวทีให้ครูนำเสนอผลงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเชื่อมโยงความสำเร็จของศิษย์เก่ากับความภาคภูมิใจในวิชาชีพ เพื่อสร้างความตระหนักว่างานของครูมีคุณค่าและมีผลต่อชีวิตเด็กจริง ๆ

5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในด้านนี้จะให้ความสำคัญกับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูและบุคลากร ทั้งด้านความถนัด ความสนใจ และสภาพชีวิต โดยเริ่มจากการพูดคุยสำรวจความต้องการรายบุคคลก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้คนเหมาะกับงาน

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		แปลผล	ความเป็นไปได้		แปลผล
	\bar{x}	S.D.		\bar{x}	S.D.	
1. หลักการและเหตุผล	4.72	0.28	มากที่สุด	4.61	0.41	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.71	0.33	มากที่สุด	4.58	0.45	มากที่สุด
3. เนื้อหา	4.70	0.30	มากที่สุด	4.57	0.45	มากที่สุด
4. เทคนิคหรือวิธีดำเนินการ	4.66	0.57	มากที่สุด	4.51	0.48	มากที่สุด
5. สื่อ กิจกรรม ระยะเวลา	4.61	0.41	มากที่สุด	4.47	0.58	มาก
6. การประเมินผล	4.70	0.20	มากที่สุด	4.56	0.63	มากที่สุด
7. แนวทางในการพัฒนาตามหลักสูตร	4.74	0.51	มากที่สุด	4.60	0.56	มากที่สุด
รวม	4.69	0.43	มากที่สุด	4.55	0.53	มากที่สุด



จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยรวมแนวทางการพัฒนาที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.43) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผลการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในความเหมาะสม คือ แนวทางในการพัฒนามตามหลักสูตร ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.51) ส่วนความเป็นไปได้ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ หลักการและเหตุผล ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.41)

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่า พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.77) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ และการสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการเปิดพื้นที่ให้ครูแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีร์ศักดิ์ จำปาฤทธิ์ และประจบ ขวัญมัน (2568) ที่รายงานว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอพบพระ จังหวัดตาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และชี้ว่าผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับเครือข่ายภายนอกเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้งานวิจัยของ มาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา และบุศรา เชื้อดี (2567) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาทอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านการกระตุ้นทางปัญญา แสดงถึงแนวโน้มของผู้นำสถานศึกษาที่พยายามส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ในองค์กร สอดคล้องกับงานของ พรธณี เชื้อคำลือ และธารรัตน์ มาลัยเถาว์ (2568) ที่ยืนยันว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในระดับสูงสามารถสร้างแรงจูงใจและจุดประกายการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1994) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงบวกจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่า ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.51) แสดงให้เห็นว่า ครูและบุคลากรมีความคาดหวังให้ผู้บริหารเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรัตน์ วรรณปะเก ขยากานต์ เรืองสุวรรณ และกฤษณก ดวง



ชาวม (2568) ที่พบว่า ผู้บริหารในเขตพื้นที่ขอนแก่น เขต 1 มีค่านิยมและความคาดหวังสูงต่อผู้นำที่สามารถผสมผสานการคิดเชิงระบบกับการสร้างแรงบันดาลใจแก่ครู โดยเฉพาะด้านการใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจ ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนผ่านจากผู้บริหารตามระบบผู้นำเชิงนวัตกรรม ขณะเดียวกัน ธนากร เนตรทิพย์ และธดา ลิทธิธาดา (2567) ที่ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของครูในการขับเคลื่อนโรงเรียน นอกจากนี้ ศิริวิวัฒน์ ศิริศรีวิฒนกุล และนพพร ขุนคำ (2568) ยังเสนอว่า การมีเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งช่วยยกระดับความสามารถในการเป็นผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2023) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถเชื่อมโยงอารมณ์ วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติจริง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.31$) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังขาดความสามารถในการสร้างแรงศรัทธา ความเชื่อมั่น และความเป็นแบบอย่างในทางคุณธรรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในองค์กร ผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงอุดมการณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความไว้วางใจและความผูกพันในระดับองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Northouse (2025) ที่ระบุว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นแกนกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพราะเป็นพลังที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงศรัทธาในผู้นำ เห็นผู้นำเป็นต้นแบบที่ควรค่าแก่การเลียนแบบ และยอมรับค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Bass และ Riggio (2006) ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงอุดมการณ์จะสร้างแรงดึงดูดทางจริยธรรม (Moral Magnetism) ผ่านการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (Role Modeling) และการสื่อสารค่านิยมองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจและความภักดีของผู้ตามต่อองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kasa และคณะ (2020) ในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในมาเลเซีย ซึ่งชี้ว่ามุมมองคุณธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) มีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและความจงรักภักดีของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้นำที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อม และความเสียสละจะสามารถสร้างแรงศรัทธาและแรงจูงใจภายในให้กับบุคลากรได้มากกว่าผู้นำที่เน้นการสั่งการเพียงอย่างเดียว ซึ่งสนับสนุนว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์สูงจะเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของความเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทำนองเดียวกัน Niemeyer และ Cavazotte (2016) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ในโรงเรียนรัฐบาลสหรัฐฯ พบว่า ความโปร่งใส ความสม่ำเสมอ และการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของผู้บริหารมีผลโดยตรงต่อระดับความไว้วางใจของครู และยังส่งผลต่อความพึง



พอใจในการทำงานของบุคลากร ดังนั้นจึงช่วยอธิบายว่าทำไมในบริบทของไทย ผู้บริหารจำนวนมากยังมีความต้องการจำเป็นด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูง เพราะครูและบุคลากรต้องการเห็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางจิตใจและเป็นต้นแบบแห่งคุณธรรม มากกว่าผู้นำเชิงระบบที่เน้นการบริหารตามนโยบายเพียงอย่างเดียว

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = 0.43 และ $\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.53 ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในเชิงนโยบายและปฏิบัติการ ดังนี้

แนวทางที่พัฒนาขึ้นได้บูรณาการองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้แก่ อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การจูงใจด้วยแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่ในความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่ไม่เพียงเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ยังพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้ผู้นำในตนเอง อันเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพ้องต้องกันว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความครบถ้วนในทุกมิติ ทั้งด้านหลักการ เนื้อหา กิจกรรม และการประเมินผล อีกทั้งยังตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการเรียนรู้ที่มุ่งให้ ครูและบุคลากรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงร่วมกันมากกว่าการพึ่งพาผู้นำเพียงคนเดียว

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Bass & Riggio (2006) ที่อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก มากกว่าการบริหารแบบสั่งการตามลำดับขั้น ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Arnold et al. (2000) ที่เน้นการมอบหมายอำนาจ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ และการสร้างทีมงานที่เรียนรู้ร่วมกัน โดยมุ่งให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้โค้ช ในการเสริมพลังแก่บุคลากรให้พัฒนาอย่างอิสระและยั่งยืน นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนานี้ยังเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Fullan (2023) ซึ่งชี้ว่า ผู้นำการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถออกแบบระบบการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นและต่อเนื่องในระยะยาว ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ Diamond และ Spillane (2016) ที่อธิบายแนวคิด ภาวะผู้นำที่กระจายอำนาจและบทบาทการนำไปยังทุกระดับขององค์กร ว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างแท้จริง โดยมองว่าผู้นำไม่ใช่เพียงบุคคล แต่เป็นกระบวนการ



ร่วม ที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้คน โครงสร้าง และบริบทขององค์กร ซึ่งช่วยสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zainal และ Matore (2021) ที่ศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความเชื่อมั่นในตนเองของครูที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครูในโรงเรียนมัธยมมาเลเซีย ผลการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 1,415 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครู โดยเฉพาะในมิติของการจูงใจด้วยแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสถานศึกษาที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้ครูกคิดเชิงสร้างสรรค์ จะช่วยยกระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องการการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และผลการศึกษา ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anderson (2017) ซึ่งเสนอว่า โรงเรียนในยุคใหม่เริ่มดำเนินการเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจที่ต้องการประสิทธิภาพและผลลัพธ์ที่ชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายทางการศึกษากับกลยุทธ์การบริหารแบบองค์รวม เพื่อยกระดับสมรรถนะขององค์กรทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มี ทั้งความเหมาะสม และความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ได้จริง แนวทางนี้ไม่เพียงมุ่งเสริมทักษะของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การเสริมพลังบุคลากร และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการนำร่วม การเรียนรู้ร่วม และความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรขยายพื้นที่การศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อเปรียบเทียบบริบทด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละภูมิภาค
2. ควรศึกษาผลของการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้จริงในโรงเรียน โดยติดตามผลในระยะยาว เพื่อประเมินผลลัพธ์ต่อคุณภาพการบริหารและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
3. ควรวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตวิทยา องค์กร และสังคมที่ส่งผลต่อการพัฒนาและคงไว้ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุที่สามารถใช้ในการพัฒนาเชิงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ



เอกสารอ้างอิง

- ตระกูล จิตวัฒนากร, บุษกร วัฒนบุตร และสยาม อัจฉริยประภา. (2568). การพัฒนาสมรรถนะของครูสถาบันอาชีวศึกษาไทย. *วารสารเสียงธรรมจากมหายาน*, 11(3), 363-376.
- ธนากร เนตรทิพย์ และธดา สิทธิธาดา. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 25(2), 971-985.
- ธีรศักดิ์ จาปาฤทธิ และประจบ ขวัญมัน. (2568). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 36(2), 112-126.
- นลธวัช ยุทธวงศ์ และวรรณพร พุทธภูมิพิทักษ์. (2567). การพัฒนาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์วิทยาลัยนครราชสีมา*, 3(1), 104-104.
- นุชรินทร์ อินแฝง และชานัญ ปาณาวงษ์. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 7(3), 31-42.
- พรรณณี เชื้อคำลือ และธารารัตน์ มาลัยเถาว์. (2568). สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 8(2), 532-550.
- มัทนี พรรณเฝือก, รัฐพร กลิ่นมาลี และวีระยุทธ ชาดะกาญจน์. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1. *วารสารสังคมพัฒนศาสตร์*, 8(3), 188-199.
- มาลัย วงศ์ฤทัยวัฒนา และบุศรา เชื้อดี. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท. *Education journal Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University*, 7(2), 113-122.
- วรรณพร ทองอร่าม. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1. *วารสารวิชาการนวัตกรรมการบริหารการศึกษา*, 3(1), 24-34.
- วัชรพล บุญประกอบ, วิเชียร อ่างโรสดีสกุล และจักรกฤษณ์ จันทะคุณ. (2568). การจัดการศึกษาฐานสมรรถนะตามแนวคิด TRIPPLE ONE MODEL สู่การเรียนรู้ภาวะอิสระของผู้เรียนอาชีวศึกษาเกษตร. *วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา*, 5(1), 240-251.
- ศิริวัฒน์ ศิริศรีวัฒนกุล และนพพร ขุนคำ. (2568). ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการยกระดับองค์การภาครัฐสู่ดิจิทัล. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 30(3), 152-171.



- สรสรเสริญ ตาแก้ว. (2566). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นการวัดและประเมินผลทางการศึกษา. *วารสารการทดสอบและการประเมินทางการศึกษาระดับชาติ*, 4(1), 1-11.
- สายป่าน จักจุจินดา, พิศณี พรหมเทพ, ชาญชัย ศุภวิจิตรพันธ์, ประภัสสร ดาเวศเรษฐ และดวงฤดี อิ่มบุญสุ. (2568). การสร้างภาวะผู้นำยุคใหม่สำหรับการพัฒนารัฐวิสาหกิจในศตวรรษที่ 21: กลยุทธ์การปรับตัวและความสำเร็จอย่างยั่งยืน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 5(1), 186-196.
- สิริยากร อินทร์สอน และสรรฤดี ตีปุ. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.)*, 7(2), 292-301.
- สุนิสา ไชยประสิทธิ์, จรัส อติวิทยากรณ์ และสุดาพร ทองสวัสดิ์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 7(3), 261-275.
- เหมมราช วงศ์ศรี และกฤตภูมิ ชมภูวิเศษ. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 1. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 8(3), 1-15.
- อรุณรัตน์ วรรณปะเก, ขยากานต์ เรืองสุวรรณ และกฤษณก ดวงชาทม. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 9(3), 696-713.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Bass, B. M. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.



- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A 2016 retrospective and prospective. *Management in education, 30*(4), 147-154.
- Fullan, M. (2023). *The principal 2.0: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Hambleton, R. K., & Rovinelli, R. J. (1986). Assessing the dimensionality of a set of test items. *Applied psychological measurement, 10*(3), 287-302.
- Kasa, M. D., Shamsuddin, M. F., Yaakob, M. F. M., Yusof, M. R., & Sofian, F. N. R. M. (2020). Exploring the Influence of a Principal's Internalized Moral Perspective towards Teacher Commitment in Malaysian Secondary Schools. *Journal of Education and E-Learning Research, 7*(3), 323-333.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Sample size determination table. *Educational and psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 17*, 67-92.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Sangthong, T., & Wangthanomsak, M. (2023). Transformational Leadership of School Administrators Affecting School Management in Digital Era Under the Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures, 7*(2), 387-402.

