



The Strategies for Enhancing Transformational Leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4

Krittabun Pollap

Northeastern University

E-mail: 6783110029@neu.ac.th

Wichian Rooyuenyong

Northeastern University

E-mail: Wichian.roo@neu.ac.th

Received	Reviewed	Revised	Accepted
23/03/2026	30/03/2026	06/04/2026	20/04/2026

Abstract

Background and Aims: Transformational leadership is a key success factor in driving educational policy. However, in current administration, there remains a critical need to develop administrators' potential to keep pace with the changing context. The objectives of this research were 1) to study the current situation, the desirable conditions and needs, 2) to propose The Strategies for Enhancing Transformational Leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4.

Methodology: A mixed methods research design integrating quantitative and qualitative approaches was employed. The sample consisted of 320 school administrators and teachers obtained through multistage random sampling. The research instruments included a five point Likert scale questionnaire with an overall reliability coefficient of 0.93 3 Descriptive statistics were analyzed and the modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) was calculated. In addition semi structured interviews were conducted with three experts selected through purposive sampling to assess the appropriateness feasibility and usefulness of the proposed guidelines.

Results: The research found that 1) The overall current condition was at a high level. The overall of desirable condition was at the highest level. Lastly, the necessary needs; the area with the highest need index were measurement followed by Having a Vision,



Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Idealized Influence, and Individualized Consideration, respectively, 2) The Strategies for Enhancing Transformational Leadership of School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 4 consisted of 5 strategies and 22 measures

Conclusion: The strategies for enhancing the transformational leadership of school administrators consist of 5 strategies: 1) Transforming the vision and empowering network partnerships (5 measures); 2) Developing processes to enhance intellectual stimulation towards collaborative learning (4 measures); 3) Strengthening motivation to elevate quality towards excellence (4 measures); 4) Building faith and establishing ideological role models for administrative excellence (5 measures); and 5) Managing with a focus on individual potential towards excellence (4 measures). These five strategies serve as vital tools that enable school administrators to concretely implement policies, cultivate awareness and inspire teachers, and foster the development of learning innovations. Ultimately, this leads to the highest achievement of elevating student quality and attaining administrative excellence. The outcomes of implementing these strategies will have a significant impact on developing the school's educational ecosystem, creating value by transitioning from a traditional work culture into a 'learning and participatory organization.

Keyword: Strategy Enhancement; Digital Leadership; School Administrators



กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

กฤตบุญ พลลาภ

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล: 6783110029@neu.ac.th

วิเชียร รุ้ยนิยง

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล: Wichian.roo@neu.ac.th

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการในปัจจุบันยังมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้ก้าวทันบริบทที่เปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น และ 2)เสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ระเบียบวิธีการวิจัย: ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน ระยะที่1 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน จากสุตรหาโรยามาเน ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม .05 ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ แล้วสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 มีค่าความเที่ยง ทั้งฉบับเท่ากับ 0.933 วิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์สถิติอ้างอิงสำหรับการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น ระยะที่2 วิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือผู้บริหารตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้มาโดยการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์

ผลการวิจัย: พบว่า 1) สภาพปัจจุบันโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็น ด้านที่มีค่าสูงที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ 2) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 22 มาตรการ

สรุปผล: กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1)การพลิกโฉมวิสัยทัศน์และเสริมสร้างพลังภาคีเครือข่าย 5 มาตรการ 2)



พัฒนากระบวนการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน 4 มาตรการ 3)การสร้างความเข้มแข็งด้านแรงจูงใจเพื่อยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ 4 มาตรการ 4)สร้างศรัทธาและต้นแบบอุดมการณ์เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ 5 มาตรการ 5)การบริหารจัดการมุ่งเน้นศักยภาพรายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างความตระหนักรู้และแรงบันดาลใจให้แก่ครูผู้สอน เกิดการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดคือการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์จากการนำกลยุทธ์ไปใช้จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของสถานศึกษา โดยสร้างคุณค่าในการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม”

คำสำคัญ : กลยุทธ์; การเสริมสร้าง; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทนำ

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดพันธกิจของรัฐในการดูแลและจัดการศึกษาให้แก่เด็กทุกคนเป็นระยะเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ระดับก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวม ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ควบคู่ไปกับการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ได้มาตรฐานสากล (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) ทั้งนี้ความสำเร็จในการแปลงนโยบายการศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัตินั้น ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นประการสำคัญ สำนักมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (2561) ระบุว่าผู้บริหารต้องสามารถจัดการศึกษาให้เหมาะสมตามอัตลักษณ์ สอดคล้องกับสภาพบริบท ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ รวมถึงพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของบุคลากรให้ก้าวหน้าตามเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับรายงานประเมินผลการขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติที่ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารคือเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2564) นอกจากนี้ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกยังยืนยันว่าสถานศึกษาที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จมักขับเคลื่อนโดยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำสูง (วาร์ณี สักนโซคติ, 2560)

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่บริบททางสังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ผู้บริหารจึงไม่อาจยึดติดกับการบริหารแบบเดิม แต่จำเป็นต้องมี "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Transformational Leadership) เพื่อนำนวัตกรรม กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่มาประยุกต์ใช้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2554; ฌีรดา เวชญาลักษณ์, 2560) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



เป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและยกระดับจิตใจของผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Bass and Avolio, 1994) จากการทบทวนและคัดกรองวรรณกรรมคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของ Bass และคณะ (Avolio, Bass และ Jung, 1999) มาสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุตัวแปรสำคัญและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และ 5) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญในการมองการณ์ไกลและกำหนดทิศทางองค์กรในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารขาดองค์ประกอบของภาวะผู้นำดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้เป้าหมายขาดความชัดเจน และบุคลากรไม่สามารถปรับตัวรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นุช สัทธาฉัตรมงคล, 2559; รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2558) ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิผลทางการบริหาร (สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์, 2560)

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567) โดยมุ่งสู่การเป็น "องค์กรสมรรถนะสูง คุณภาพและคุณธรรม น้อมนำพระบรมราโชบายสู่การปฏิบัติ" ภายในปี พ.ศ. 2569 ซึ่งหนึ่งในเป้าประสงค์หลักคือการพัฒนารูปแบบการบริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูง 8 องค์ประกอบ โดยให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบอันดับแรก (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4, 2567) นโยบายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำอย่างเร่งด่วน อย่างไรก็ตาม แม้หน่วยงานระดับนโยบายจะกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังพบช่องว่างทางความรู้ กล่าวคือ ยังขาดการศึกษาสภาพและปัญหาที่แท้จริงในปัจจุบัน และขาดการพัฒนา กลยุทธ์เชิงรุกที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะเจาะจงของพื้นที่ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากบริบทและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยยกระดับทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงศักยภาพและความสามารถของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยผู้ตามรู้สึกศรัทธา เชื่อมั่น ยอมรับนับถือ และพร้อมอุทิศตนเพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิผลขององค์กร ผลการศึกษาที่ได้จะเป็นองค์ความรู้และกลยุทธ์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะสามารถดำเนินการกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ



ผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

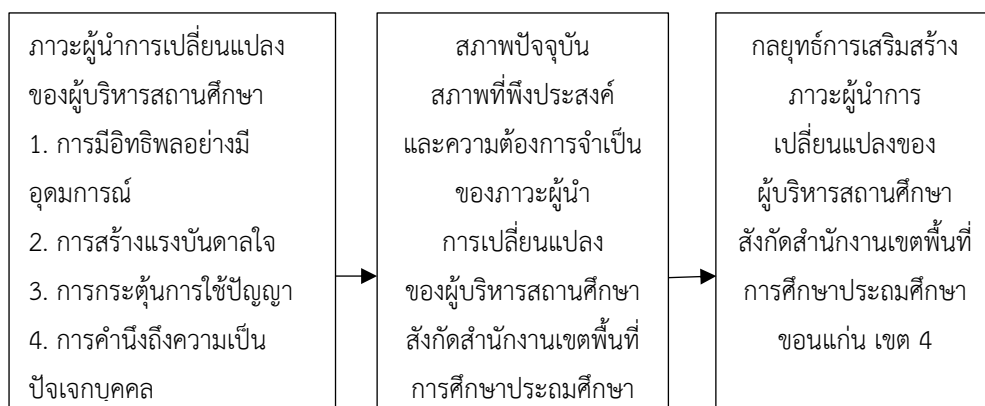
วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

2) เพื่อเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีของ อังคณา ทิฏฐเวียง (2552), นนทกร อรุณโน (2559), พงษ์พิพัฒน์ พิมพ์ดา (2559), พัชรี พลอยเทศ (2560), ชูไธดา สะมะแอ (2561), อรุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563), จารุวรรณ นุสา (2564), Avolio and et al (1999), Covey (2004), Bass and Riggio (2006), Oke and et al (2009) และ Hoy and Miskel (2012) โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ขึ้นไป ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

อังคณา ทิฏฐเวียง (2552) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่าง



ยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) เพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน ดังนี้ 1) การระบุนิสัยทัศน์ 2) การถือถือการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

นทกร อรุณโน (2559) กล่าวว่า การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร โดยผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือ สังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการกระตุ้นให้เกิดเชาว์ปัญญา 3) ด้านการสร้างบารมี และ 4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

พงษ์พิพัฒน์ พิมพ์ธนา (2559) ได้สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ซึ่งได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำได้ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเอง 4) การได้รับการยอมรับ และ 5) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

พัชรี พลอยเทศ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดกรอบแนวคิด เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน คือ 1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้าง แรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

ชูไธดา สมะแฉ (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 7) ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่ออิทธิพลความคิด การสร้างแรงจูงใจ การยอมรับ การทุ่มเท ทั้งกายและใจ และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

จารุวรรณ นุสา (2564) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม



Avolio and et al (1999) ได้ทำการศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

Covey (2004) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกตบุคคล

Bass and Riggio (2006) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการ สร้างข้อตกลงในส่วนของ การตอบสนองผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Oke and et al (2009) ได้พัฒนากรอบความคิดหลัก ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกต

Hoy and Miskel (2012) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีลำดับขั้นตอนการวิจัย 2 ระยะดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4



1) ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์วรรณกรรม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2) การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

ระยะที่ 2 การเสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

1) ร่าง(1) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

2) นำร่าง(1) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 และผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านจากผลการศึกษาในระยะที่ 1 ในขั้นตอนที่ 2 มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ สถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 ท่าน

3) นำร่าง(1) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 และผลจากการสัมภาษณ์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จากสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย มาทำการสังเคราะห์ร่วมกันเพื่อจัดทำร่าง(2) ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต

4) ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของร่าง(2) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7 ท่าน

5) สรุปกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4



1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งมีจำนวน 174 โรงเรียน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา 151 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,432 คน รวมทั้งสิ้น 1,583 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 31 คน และครูผู้สอน จำนวน 289 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตร ทาโรยามาเน (Yamane, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม .05 ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ แล้วสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน สถานศึกษา 3 แห่ง โดยเลือกแบบเจาะจง เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีความสามารถหรือมีผลงานในการบริหารอย่างโดดเด่น หรือ 2) จบการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา หรือ 3) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 7 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามที่ใช้สอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่งปัจจุบัน ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีเนื้อหาเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5) การมีวิสัยทัศน์ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตั้งแต่ 0.67-1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับจากการทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) จำนวน 30 คน เท่ากับ 0.933

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) จากข้อมูลที่ได้จากร่าง (1) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการศึกษาความต้องการจำเป็นของ



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าข้อคำถามเอื้อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่เป็นคำถามชี้นำ

3. แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของร่าง (2) กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) (บุญชม ศรีสะอาด, 2562)

3. วิธีรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นเอกสารงานวิจัยและแบบสอบถามเพื่อขอการรับรองจริยธรรมวิจัยในมนุษย์ต่อสำนักวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ผู้วิจัยติดต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อจัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในการขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

3. จัดส่งหนังสือราชการแนบแบบสอบถามในรูปแบบลิงค์หรือ QR Code แบบสอบถามออนไลน์โดยใช้ Google Forms ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องของการตอบกลับ คัดเลือกคำตอบที่ไม่สมบูรณ์ออกและรวบรวมเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้วิจัยส่งหนังสือและนัดหมาย วัน เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวันเวลาที่นัดหมายโดยในขั้นตอนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างที่สัมภาษณ์



4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา และวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยการนำคะแนนจากแบบสอบถามตอนที่ 2 มาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และนำค่ามาแปลความหมายตามเกณฑ์โดยยึดเกณฑ์ตามความหมาย ดังนี้ (สุวิมล ร่องวนิช, 2562)

4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ จากการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ด้วยการใช้เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index (PNI Modified) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร (PNI Modified) ดังนี้ (สุวิมล ร่องวนิช, 2562)

$$PNI_{(modified)} = (I - D) / D$$

เมื่อ PNI หมายถึง ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็นหรือต้องการให้เกิด

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

3. การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านมาเรียงอันดับตามความต้องการจำเป็นเพื่อสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และ



วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน สรุปประเด็นกลยุทธ์ การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

4. การวิเคราะห์ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์โดยหาค่าเฉลี่ย($\bar{x}$)และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง กลยุทธ์ฯ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	PNI modified	ลำดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.66	0.64	มาก	4.80	0.33	มากที่สุด	0.31	4
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.69	0.47	มาก	4.88	0.16	มากที่สุด	0.32	3



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	PNI modified	ลำดับ
3. การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	3.67	0.49	มาก	4.89	0.17	มากที่สุด	0.33	2
4. การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	3.71	0.47	มาก	4.78	0.39	มากที่สุด	0.29	5
5. การมีวิสัยทัศน์	3.59	0.52	มาก	4.90	0.22	มากที่สุด	0.37	1
รวมเฉลี่ย	3.66	0.49	มาก	4.85	0.19	มากที่สุด	0.32	

จากตารางที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าสภาพปัจจุบันโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.47) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.47) การกระตุ้นใช้ปัญญา ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.49) และ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.52)

สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.90$, S.D. = 0.22) รองลงมาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.89$, S.D. = 0.17) และการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.88$, S.D. = 0.16) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.39)

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าดัชนี $PNI_{(modified)} = 0.32$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่จำเป็นพัฒนาดำดับแรกคือ การมีวิสัยทัศน์ ($PNI_{(modified)} = 0.37$) รองลงมาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{(modified)} = 0.33$) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{(modified)} = 0.32$) รองลงมาคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{(modified)} = 0.31$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{(modified)} = 0.29$) ตามลำดับ



2. กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

2.1 กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 22 มาตรการ ดังนี้

เป้าหมาย : เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์แบบของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผสานระหว่างการบริหารงานตามเป้าหมาย และการบริหารคนด้วยความเข้าใจ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปี่ยมด้วยพลังศรัทธาและความร่วมมือจากชุมชน

กลยุทธ์ที่ 1 การพลิกโฉมวิสัยทัศน์และเสริมสร้างพลังภาคีเครือข่าย มีเป้าประสงค์ คือ สร้างพลังการมีส่วนร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อกำหนดอนาคตสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรการ

1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกและวงการศึกษา

2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันวางแผนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษา

3) เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาหลักสูตร นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมทางการศึกษาของครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4) สร้างรากฐานวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมผ่านการระดมความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน

5) สร้างความเป็นเลิศในการสื่อสาร และถ่ายทอดเป้าหมายของสถานศึกษาให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน มีเป้าประสงค์ คือ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่กล้าคิด กล้าเปลี่ยน สู่การพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 มาตรการ

1) สร้างรากฐานวัฒนธรรมการรับฟังเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเปิดรับแนวคิดและนวัตกรรมใหม่โดยปราศจากอคติ

2) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการนำแนวคิดใหม่ของครูผู้สอน มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา

3) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือแลกเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) สร้างความเข้มแข็งด้านขวัญและกำลังใจ โดยการยอมรับในการริเริ่มสร้างสรรค์ของครูผู้สอน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งด้านแรงจูงใจเพื่อยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ มีเป้าประสงค์ คือ สร้างความมุ่งมั่นทุ่มเทสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 มาตรการ

- 1) กระจายโอกาสในการแสดงศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ โดยการสนับสนุนโครงการนวัตกรรมหรือการประกวดสื่อการสอนเพื่อกระตุ้นให้ครูผู้สอนกล้าคิดและกล้าแสวงหาองค์ความรู้ใหม่
- 2) สร้างความเป็นเลิศในการสื่อสารยุทธศาสตร์ เพื่อให้ครูผู้สอนเห็นภาพความสำเร็จเดียวกัน เข้าใจวัตถุประสงค์เชิงลึก และตระหนักถึงคุณค่าของงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา
- 3) พัฒนาระบบการเรียนรู้ผ่านปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นโค้ช เพื่อชี้แนะแนวทางและเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นบทเรียนในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน
- 4) เสริมสร้างประสิทธิภาพและสร้างความเข้มแข็งด้านแรงบันดาลใจ ผ่านการสนับสนุนให้ครูผู้สอนศึกษาดูงานหรือเข้ารับการอบรม เพื่อนำองค์ความรู้มาพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างศรัทธาและต้นแบบอุดมการณ์เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ มีเป้าประสงค์ คือ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาด้วยการบริหารงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 5 มาตรการ

- 1) สร้างรากฐานสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญและทำความเข้าใจความต้องการที่แตกต่างกันของครูแต่ละคน
- 2) สร้างความเข้มแข็งด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา โดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และความถูกต้องในการบริหารจัดการสถานศึกษา
- 3) เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านความสัมพันธ์ในสถานศึกษา ด้วยการปฏิบัติต่อครูผู้สอนด้วยความยุติธรรม ให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพื่อสร้างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน
- 4) พัฒนาระบบการชี้แนะและกระจายโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ครูพัฒนาศักยภาพของตนเองจนสามารถทำงานได้เต็มขีดความสามารถ
- 5) สร้างความเป็นเลิศด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยแสดงออกถึงคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารจัดการมุ่งเน้นศักยภาพรายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ มีเป้าประสงค์ คือ ส่งเสริมศักยภาพและตอบสนองความต้องการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย 4 มาตรการ

- 1) กระจายโอกาสและมอบหมายภารกิจตามความถนัดเฉพาะบุคคล เพื่อให้ครูผู้สอนได้แสดงศักยภาพสูงสุดและสร้างความเป็นเลิศในผลงานที่ได้รับมอบหมาย
- 2) สร้างความเข้มแข็งด้านการติดตามและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาระบบการแก้ไขข้อบกพร่องและส่งเสริมให้ครูผู้สอนเติบโตตามศักยภาพอย่างยั่งยืน



3) เพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานตนเองตามความสนใจวิชาชีพ โดยส่งเสริมการศึกษาคุณงานและการอบรมเชิงลึกเพื่อสร้างรากฐานความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4) สร้างรากฐานระบบการชี้แนะและให้คำปรึกษา รายบุคคล เพื่อพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาด้วยความเข้าใจในสถานการณ์และศักยภาพที่แท้จริงของครูผู้สอน

2.2 ผลการประเมินกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ตารางที่2 ผลการประเมินกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

กลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. การพลิกโฉมวิสัยทัศน์และเสริมสร้างพลังภาคีเครือข่าย	4.83	0.29	มากที่สุด	4.77	0.37	มากที่สุด	4.83	0.29	มากที่สุด
2. พัฒนาระบบการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน	4.82	0.31	มากที่สุด	4.71	0.30	มากที่สุด	4.82	0.31	มากที่สุด
3. การสร้างความเข้มแข็งด้านแรงจูงใจเพื่อยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ	4.71	0.42	มากที่สุด	4.71	0.42	มากที่สุด	4.79	0.30	มากที่สุด
4. สร้างศรัทธาและต้นแบบอุดมการณ์เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ	4.86	0.30	มากที่สุด	4.77	0.41	มากที่สุด	4.86	0.30	มากที่สุด



กลยุทธ์	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. การบริหารจัดการมุ่งเน้นศักยภาพรายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ	4.71	0.51	มากที่สุด	4.79	0.30	มากที่สุด	4.79	0.37	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.79	0.35	มากที่สุด	4.75	0.34	มากที่สุด	4.82	0.29	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด คือความเหมาะสม($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.35) ความเป็นไปได้($\bar{X} = 4.75$, S.D. = 0.34) และความเป็นประโยชน์($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดคือ กลยุทธ์ที่4 สร้างศรัทธาและต้นแบบอุดมการณ์เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.30) รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน($\bar{X} = 4.82$, S.D. = 0.31) และกลยุทธ์ที่5 การบริหารจัดการมุ่งเน้นศักยภาพรายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.51) ตามลำดับ กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นไปได้ มากที่สุดคือ กลยุทธ์ที่5 การบริหารจัดการมุ่งเน้นศักยภาพรายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.30) รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่1 การพลิกโฉมวิสัยทัศน์และเสริมสร้างพลังภาคีเครือข่าย($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.37) และกลยุทธ์ที่น้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ที่3 การสร้างความเข้มแข็งด้านแรงจูงใจเพื่อยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.42) กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยความเป็นประโยชน์มากที่สุดคือ กลยุทธ์ที่4 สร้างศรัทธาและต้นแบบอุดมการณ์เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.30) รองลงมาคือ กลยุทธ์ที่1 การพลิกโฉมวิสัยทัศน์และเสริมสร้างพลังภาคีเครือข่าย($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.29) และกลยุทธ์ที่น้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ที่5 การบริหารจัดการมุ่งเน้นศักยภาพรายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.37)

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต4



1.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดช่องทางหรือกลไกที่เอื้อต่อการสร้างเครือข่าย ทำให้ขาดการบูรณาการความร่วมมือจากครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ปัญหา วางแผน และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ส่งผลให้การปรับตัวของสถานศึกษายังไม่สอดคล้องกับพลวัตทางการศึกษาเท่าที่ควร สอดคล้องกับแนวคิดของ นฤชา นนทะโยโส (2556) ที่ระบุว่าความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและวิเคราะห์ปัญหา เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ จารุวรรณ นุสา (2564) พบว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมคือการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงทัศนคติและกำหนดจุดมุ่งหวังร่วมกัน เพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ปัญหาดังกล่าวยังสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Riggio (2006) ในมิติของการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ที่ผู้นำต้องกระตุ้นและยกระดับการรับรู้ของผู้ตาม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรี พลอยเทศ (2560) ที่พบว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังได้รับการยืนยันจากงานวิจัยต่างประเทศของ Silvana and Trajko (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุดต่อความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยในประเด็นนี้จึงชี้ให้เห็นช่องว่างการพัฒนาที่สำคัญ และเป็นจุดเริ่มต้นที่มีคุณค่าในการกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก โดยยืนยันว่าการที่สถานศึกษาจะก้าวสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเร่งทลายกรอบการทำงานแบบโดดเดี่ยว และเปลี่ยนผ่านสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผ่านเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารต้องปรับตัวในการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและวงการศึกษา และผู้บริหารต้องอธิบายเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ นนทร อรุณโน (2559) ที่กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารในการสร้างความก้าวหน้าและมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นนทร อรุณโน (2559) พบว่า บทบาทผู้บริหารในการสร้างความก้าวหน้าและมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธีรวัฒน์ ชาติวุฒ (2556) พบว่า การมีวิสัยทัศน์คือ



การสำรวจข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และกำหนดเป้าหมายที่มีความยืดหยุ่นในการบริหารเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุวรรณ นุสา (2564) พบว่าผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมด้วยการมองการณ์ไกลเพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Silvana and Trajko (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบมากที่สุดต่อความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยในข้อนี้จึงเป็นการสะท้อนความคาดหวังเชิงประจักษ์ว่า ท่ามกลางความท้าทายทางการศึกษา บุคลากรมีความต้องการสูงสุดที่จะเห็นผู้บริหารทำหน้าที่เป็น ผู้นำทิศทางที่เด็ดขาด การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถสื่อสารภาพความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม จะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและพลังขับเคลื่อน เพื่อนำพาสถานศึกษาในสังกัดก้าวไปสู่เป้าหมายการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลของการวิจัยพบว่าด้านที่มีความจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่บริบททางการศึกษามีความท้าทายและเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความกดดันในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ทว่าในบริบทการทำงานจริง ผู้บริหารอาจยังประสบข้อจำกัดในการสื่อสารเป้าหมายระยะยาวให้ชัดเจน หรือขาดกลไกที่ยืดหยุ่นในการดึงภาคีเครือข่ายเข้ามาสร้าง "วิสัยทัศน์ร่วม" ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความคาดหวังในการบริหารงานกับสภาพที่เกิดขึ้นจริงสูงสุด บุคลากรจึงสะท้อนความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่จะเห็นผู้บริหารทำหน้าที่กำหนดทิศทางอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างเฉียบขาดและเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ จารุวรรณ นุสา (2564) พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมคือกระบวนการที่ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงทัศนคติ กำหนดจุดมุ่งหวัง และพันธกิจที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ธันยพันธ์ ชาติวุฒ (2556) พบว่าผู้บริหารต้องหมั่นสำรวจวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Silvana and Trajko (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลกระทบสูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในข้อนี้ จึงเป็นสารสนเทศสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่า การจะขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่การเป็น องค์กรสมรรถนะสูงคุณภาพและคุณธรรม ตามบริบทของพื้นที่ได้นั้น การพัฒนากลยุทธ์จำเป็นต้องพุ่งเป้าไปที่การเสริมสร้างวิสัยทัศน์เชิงรุกของผู้บริหารเป็นอันดับแรก เพื่ออุดช่องว่างดังกล่าวและสร้างรากฐานการบริหารที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้



2. กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

จากการสังเคราะห์วิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ได้กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การพลิกโฉมวิสัยทัศน์และเสริมสร้างพลังภาคีเครือข่าย กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการเสริมสร้างการกระตุ้นทางปัญญาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งด้านแรงจูงใจเพื่อยกระดับคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 4 สร้างศรัทธาและต้นแบบอุดมการณ์เพื่อการบริหารที่เป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารจัดการมุ่งเน้นศักยภาพรายบุคคลสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่ต้องมีการพัฒนา ส่งเสริมเป็นกลยุทธ์แรก คือกลยุทธ์ที่ 1 การพลิกโฉมวิสัยทัศน์และเสริมสร้างพลังภาคีเครือข่าย ทั้งนี้เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด โดยเฉพาะในประเด็นการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและการดึงส่วนร่วมจากชุมชน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการวางรากฐานทางความคิดและการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดการณ์อนาคตและเตรียมความพร้อมครูผู้สอน ให้รับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้การสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นการมีส่วนร่วมยังเป็นการทลายกำแพงระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ทำให้เกิดพลังสนับสนุนในการขับเคลื่อนเป้าหมายของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พัทรี พลอยเทศ (2560) ที่ระบุว่าวิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศต้องเกิดจากการสังเคราะห์ข้อมูลรอบด้านและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อสร้างเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ จารุวรรณ นุสา (2564) ที่เน้นย้ำว่าในยุคดิจิทัลผู้นำต้องใช้ทักษะด้านวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรมาปรับใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นไปตามทฤษฎีของ เบอร์นาร์ด เอ็ม. บาส (Bernard M. Bass) ในองค์ประกอบด้าน การสร้างแรงจูงใจด้วยแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ที่ระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารเพื่อสร้างพลังดึงดูดและแรงบันดาลใจให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของเป้าหมาย จนนำไปสู่ความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย กลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้



ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำผลการศึกษาสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
- 2) สถานศึกษานำไปประยุกต์ในการบริหาร นำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งออกแบบสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อรองรับการทำงานและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการวิจัยไปจัดทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยมีการประเมินตนเองตามกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 5 กลยุทธ์ 22 มาตรการ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรนำกลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 28 แนวทาง ไปทดลองใช้จริงกับสถานศึกษาผ่านวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาผลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นกับคุณภาพผู้เรียน
- 2) ควรศึกษาเชิงสาเหตุให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกประกอบในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ควรศึกษาวิจัยเฉพาะด้านการมีวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดเพื่อหากลยุทธ์การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านวิสัยทัศน์ ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จารุวรรณ นุสา. (2564). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. วารสารมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 22(2), 902 – 911.
- ชัยเสณัฐ พรหมศรี. (2554). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2). เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชูไธดา สะมะแอ. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา]. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นนทกร อรุณโน. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นุช สัทธาฉัตรมงคล, และอรพรพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 8(1), 167-182.



- พงษ์พิพัฒน์ พิมปัดชา. (2559). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พัชรี พลอยเทศ. (2560). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560, 6 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 1-90.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. (2567). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570. ขอนแก่น: สพป.ขอนแก่น เขต 4.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2562). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 2 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อังคณา ทิภูเวียง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Simon & Schuster.
- Hoy, W. K., & C. G. Miskel. (2013). *Educational Administration (6th ed.)*. Singapore: McGraw-Hill.



Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). *The influence of leadership on innovation processes and activities*. Organizational Dynamics, 38(1), 64-72.

Yamane Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Tokyo: Harper International Edition.