

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ
ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3

**Transformational leadership model of school administrators for
the 21st century students Quality development under
the Nakhon si thammarat primary educational
service area office 3**

จุฑาทิพ พรหมณะ,

สมปอง รักษาธรรม และ นพรัตน์ ชัยเรือง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Juthathip Prommana,

Sompong Raksatham and Nopparat Chairueng

Nakhon Si Thammarat Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: juthathiphann@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิธิดำเนินการวิจัย 3 ระยะ ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครู จำนวน 315 คน 2) พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 3) ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและการสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การปรับตัวและมีความยืดหยุ่นและการกระตุ้นทางปัญญา 2) ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ รูปแบบการ

* วันที่รับบทความ : 7 มกราคม 2567; วันที่แก้ไขบทความ 18 มกราคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 22 มกราคม 2567

พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ I-SIMTA MODEL 3) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม มีความเป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาได้จริง

คำสำคัญ: รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การพัฒนาภาวะผู้นำ; คุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

Abstract

This research is a mix method. The objective is to determine the current and desired conditions of transformational leadership of educational institution administrators. To develop a transformational leadership model for educational institution administrators. and to examine the transformational leadership model of educational institution administrators. The research method consists of 3 steps: 1) Study the current conditions and desired conditions of transformational leadership of educational institution administrators. The sample was 315 administrators and teachers. 2) Developed the transformational leadership model of educational institution administrators and 3) Examined the transformational leadership model of educational institution administrators. by seminars based on experts and group discussions. The tools used were questionnaires and interviews. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation and analyze content.

The results of the research were found 1) The results of the study of the current conditions and desired conditions of transformational leadership of educational institution administrators found that the current conditions of transformational leadership of educational institution administrators, overall it is at a low level. The desired conditions of transformational leadership of educational institution administrators, overall it is at a high level. The index of essential needs of transformational leadership of school administrators. The areas with the highest needs are adaptation & flexibility and stimulating intellectual. 2) The results of the development of the transformational leadership model of educational institution administrators are the transformational leadership development model of educational institution administrators by using the I-SIMTA MODEL. 3) The transformational leadership model of school administrators is appropriate, useful and can be used in educational institutions.

Keywords: Transformational Leadership Model; Leadership Development; Students Quality in the 21st Century

บทนำ

ประเทศไทยมีความจำเป็นที่ต้องปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ระบบการศึกษา เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอีก 20 ปี โดยจะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการการพัฒนาทั้งในระยะกลางและระยะยาว โดยเฉพาะ “คุณภาพผู้เรียน” ที่จะต้องเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการเรียนรู้และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการจัดการศึกษาที่โลกต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ซึ่งเป็นโจทย์ท้าทายสำหรับนักการศึกษาทั่วโลกรวมถึงประเทศไทย จึงได้มีการเตรียมความพร้อมรับมือโดยการจัดทำแผนการปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีเป้าหมายให้คนไทย เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องวางแผน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง เพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่ระบบการศึกษาเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถก้าวไปเป็นกำลังหลักในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ การบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม และมีหัวใจรักและศรัทธาในอาชีพการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพปัญหาของประเทศอย่างแท้จริงโดยยึดหลักการว่า หัวใจแห่งการบริหารสถานศึกษา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อตอบสนองความจำเป็นของสังคมได้อย่างเหมาะสม (ไพฑูริย์สินลารัตน์และคณะ, 2560) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้สำเร็จผล ความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ทั้งนี้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงานและต้องรู้จักเลือกวิธีแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันนี้มีแนวคิดทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood and Jantzi (1996 : 38-61) ซึ่งให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องจัดการภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงาน

ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้และผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสามัคคีขององค์กร และยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การจูงใจผู้ร่วมงานได้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

จากความเป็นมาและความสำคัญข้างต้น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ตามสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 เพื่อมุ่งใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3
2. เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3
3. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Method Research) โดยออกแบบการวิจัยเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยดำเนินการ แบ่งการดำเนินงานวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลในสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 3) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 315 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ใช้วิธีการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - stage Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และคำนวณหาดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Need Index: PNI) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดค่า PNI Modified มากกว่า 0.2 ขึ้นไปถือว่ามีความต้องการจำเป็น

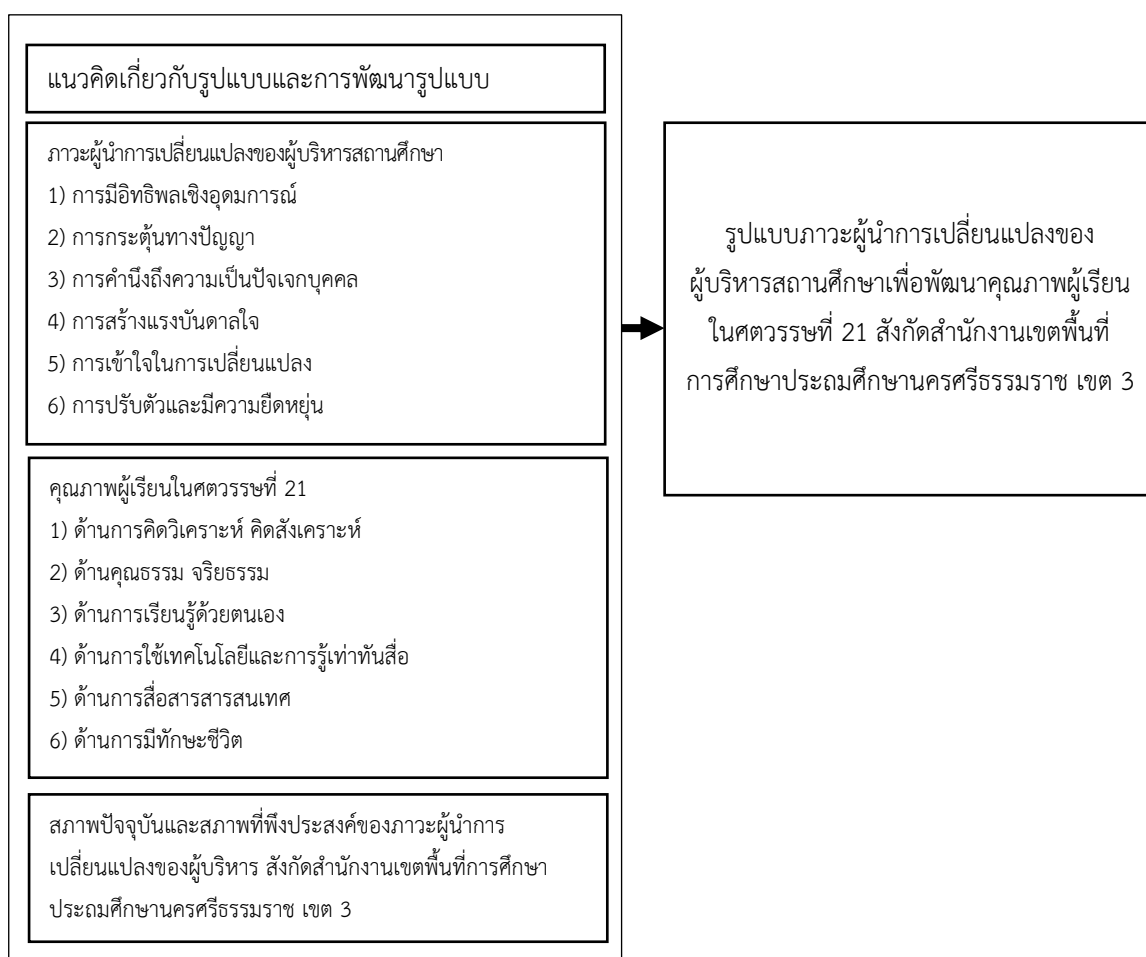
ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยการนำองค์ประกอบที่ได้จากระยะที่ 1 ไปร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แล้วกร่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลุ่มนักวิชาการ จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน และตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการจัดสนทนา

กลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 9 คน เลือกแบบเจาะจงจากประชากรทั้งหมด (Purposive sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อประเมินความเหมาะสมประกอบด้วย ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเหมาะสม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 นี้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึง ประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence)	3.02	1.28	4.13	0.96	0.37	5
การกระตุ้นทางปัญญา (Stimulating intellectual)	2.81	1.28	4.00	0.88	0.42	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration)	2.93	1.35	4.03	0.89	0.38	4
การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation inspiration)	2.90	1.36	4.03	0.90	0.39	3
การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Transformational understanding)	2.91	1.35	4.06	0.91	0.40	2
การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Adaptation & flexibility)	2.83	1.32	4.02	0.94	0.42	1
โดยรวม	2.90	1.32	4.04	0.91	0.39	3

จากตารางพบว่า สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{x} = 2.90$, S.D. = 1.32) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.02$, S.D. = 1.28) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.04$, S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.96) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม คือ 0.39 ซึ่งถือว่ามีความต้องการจำเป็น ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Adaptation & flexibility) (PNI = 0.42) และการกระตุ้นทางปัญญา (Stimulating intellectual) (PNI = 0.42)

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการพัฒนา 5) การประเมินผลการใช้รูปแบบ 6) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 7) เงื่อนไขความสำเร็จ

ระยะที่ 3 ผลตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ I-SIMTA MODEL มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) การกระตุ้นทางปัญญา (Stimulating intellectual) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation inspiration) การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Transformational understanding) การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Adaptation & flexibility) มีความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ และสามารถนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ได้จริง

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า สภาพปัจจุบันของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม คือ 0.39 ซึ่งถือว่ามีความต้องการจำเป็น ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Adaptation & flexibility) และการกระตุ้นทางปัญญา (Stimulating intellectual) ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีความเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีและเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Gibson, Ivancevich & Donnelly (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องบริหารงานด้วยการละเว้นและยืดหยุ่น ยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน และ Ward (2002 : 121 -126) กล่าวว่า ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือความสามารถในการสร้างความรู้สึกสุขสบายให้ตนเอง ในขณะที่อยู่ในภาวะของความไม่แน่นอน ความสับสน และความซับซ้อนของสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ได้ง่ายและในเวลาเดียวกัน ก็ช่วยเหลือผู้อื่นให้ดำรงอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ด้วยผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะแสดงให้เห็นว่ามีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงานให้บุคคลที่มีผลให้บุคคลเหล่านั้นมุ่งทำงานที่ก่อประโยชน์กับองค์การด้วยการใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวัต มิสติย์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าแต่ละด้านมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจมีลำดับความต้องการจำเป็นลำดับแรก และด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความต้องการจำเป็นลำดับสุดท้าย

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการพัฒนา การประเมินผลการใช้รูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ซึ่งนำเสนอรูปแบบโดยใช้วิธีการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่พัฒนาขึ้น ด้วยภาษาแผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกันทั้งรูปแบบและกระบวนการพัฒนาอย่างชัดเจน ทั้งยังเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังที่ ทิศนา ขัมมณี (2552) ยังกล่าวว่า รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นความคิดที่แสดงออกผ่านทางภาษาโดยการพูดและเขียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี บุญกล้า (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างยั่งยืน เป็นชุดของหลักการความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี กระบวนการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นตอน

ในด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Stimulating intellectual) 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation inspiration) 5) การเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง (Transformational understanding) และ 6) การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Adaptation & flexibility) ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่เป็นระบบในทุกองค์ประกอบ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ดังที่ Giber, Carter และ Goldsmith (2000) ได้ให้ความเห็นว่า รูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา

3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การสัมมนา การอภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษากรณีศึกษา และการศึกษาดูงาน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 มีความเหมาะสม มีความเป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ ทุกรายการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้จริง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ I-SIMTA MODEL เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นประยุกต์และบูรณาการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำสิ่งที่ได้ศึกษาเรียนรู้ในภาคทฤษฎีไปสู่การฝึกปฏิบัติจริง รวมทั้งการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับบริบท สภาพแวดล้อม และเวลาในขณะนั้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ I-SIMTA MODEL ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่จะนำรูปแบบไปใช้จริง จำนวน 9 คน โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา วิพากษ์ ประเมินรูปแบบทั้งในด้านความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก พบว่า การประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก มีความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก ในทุกองค์ประกอบ ผลการประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 34 คน โดยผู้บริหารประเมินตนเอง และประเมินโดยครูพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม โดยรวมและรายด้านทุกด้าน

อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการประชุมปฏิบัติการแบบเข้ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 การประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก พบว่า มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก พบว่า มีความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก ในทุกองค์ประกอบ และลภัสสรดา ผลประทุม (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออก พบว่า การประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออก 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยหลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปัจจัยคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ทุกปัจจัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ควรนำผลจากการวิจัยเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนกำหนดนโยบายในการพัฒนาผู้บริหาร ให้มีทิศทาง สอดคล้องกับบริบทสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ควรจัดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

การนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3 ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการ ทุกฝ่ายในสถานศึกษา ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีความตระหนัก เห็นความสำคัญ มีเจตคติที่ดี ตลอดจนให้ความร่วมมือมีส่วนร่วม มุ่งมั่น ตั้งใจและดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
2. ผู้บริหาร ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการ มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นำผลจากการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปรายงาน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. สถานศึกษาควรมีการพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม
2. สถานศึกษาควรวิเคราะห์บริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป
3. สถานศึกษาควรบริหารจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอยู่เสมอทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับกลุ่มสาระ
4. ควรมีการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไปใช้ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี ชัดเจน และเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- ทิศนา ขัมมณี. (2552). *รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์ และคณะ. (2560). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภวัต มิสติย์. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- รัชณี บุญกล้า. (2563). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างยั่งยืน. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- ลภัสสรดา ผลประทุม. (2562). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออก. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). การศึกษาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- Bass, B.M., & B.J. Avolio. (1994). *Transformational Leadership Development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Giber, D., Carter, L., & Goldsmith, M. (2000). *Linkage Inc. 's Best Practices in Leadership Development H&book*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Gibson, L. J., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations, Behavior Structure Processes*. (9th ed.). United States: The McGraw-Hill Companies.
- Leithwood, K., M., T., & Jantzi, D. (1996). Earning teachers' commitment to Curriculum reform. *Peabody Journal of Education*. 69 (4), 38-61.
- Ward, K. (2002). A vision for tomorrow: Transformational nursing leaders. *Nursing Outlook*, 50 (3), 121 -126.