

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา

STRATEGIES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF TEACHERS AND EDUCATIONAL PERSONNEL

เรวัต แกวทองมูล
Rewat Kaewthongmoon

วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า
Wiang Pao Technical College
E-mail: 629998204@crru.ac.th

Received: October 22, 2024
Revised: June 9, 2025
Accepted: July 18, 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า และเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 49 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .858 แบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่ม แบบประเมินความเหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และได้กลยุทธ์หลักในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพื่อเสริมสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับขีดความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

คำสำคัญ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์

ABSTRACT

This mixed-methods study aimed to investigate the current status and needs for developing transformational leadership among teachers and educational personnel

at Wiang Pa Pao Technical College and to formulate strategies for developing transformational leadership of teachers and educational personnel at Wiang Pa Pao Technical College, Chiang Rai Province. The target group consisted of 49 teachers and educational personnel, along with 5 experts. The research instruments consisted of a questionnaire with a reliability of .858, a group discussion record form, and an appropriateness assessment form. Data were analyzed using frequency, mean, standard deviation, priority needs index (PNI), and content analysis.

The findings revealed that the overall current status of transformational leadership development was at a high level, with the highest mean score in idealized influence. Four main strategies for developing transformational leadership were identified as follows: 1) Vision mobilization to strengthen idealized influence, 2) Fostering a culture of learning organization and sustainable innovation development, 3) Enhancing transformational leadership capabilities, and 4) Developing systems and mechanisms for sustainable personnel capacity building to mobilize the organization toward excellence.

Keywords

Developing Transformational Leadership, Strategy

ความสำคัญของปัญหา

“ความสำเร็จขององค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐ หรือภาคเอกชน เน้นอนว่า สิ่งที่เคยช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคนและบริหารการเปลี่ยนแปลง จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้” ดังนั้น ผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรปรารถนาและนำพาองค์กรเดินหน้าไป ในทิศทางที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำเพื่อจะได้มาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถนำพาองค์กรสู่การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนด (Tubaem, 2022)

Chairungruang (2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำ (Leader) ซึ่งการจะเป็นผู้นำที่ดีได้จำเป็นต้องมีความรู้บางอย่างในทุกอย่าง หรือรู้ทุกอย่างในบางอย่าง "Know something in everything" หรือ "Know everything in something" ซึ่งหมายถึงการเป็นพหุสูต คือ เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ และสามารถนำความรู้นี้ไปใช้ได้ในทุกด้าน แต่คำว่า ภาวะผู้นำ นั้น คือ การเป็นผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติ ตามแนวทางที่เขาประสงค์ นอกจากนี้ยังหมายถึงกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสม

ปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ (Leader) เน้นที่ความสามารถ (Leader Competencies) และความสามารถนั้นต้องพัฒนา โดยเน้นการพัฒนาที่สำคัญ 2 ประการ คือ การพัฒนาตน (Self-Development) และการพัฒนาบุคคลอื่น หรือบุคลากรในองค์กรของตน (others development) นั่นเอง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม โดย Bass and Avolio (1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (The Full Rang Model of Leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ากระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phongvirithon (2020) ที่พบว่า ระดับการให้ความสำคัญต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร อันดับแรกคือการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า เป็นสถานศึกษาที่บริการด้านวิชาการ ถ่ายทอดความรู้ในด้านวิชาชีพ ทั้งหลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และระยะสั้น เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส ให้ได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ส่งเสริมบริการด้านวิชาการและวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และสถานประกอบการ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีจิตอาสา ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งในปีการศึกษา 2565 ที่ผ่านมา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า มีประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาอาชีวศึกษา จำนวน 3 มาตรฐาน 9 ประเด็นการประเมิน 25 ข้อ พบว่า ข้อที่มีคะแนนต่ำสุดคือ ผลงานของผู้เรียนด้านนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์งาน หรืองานวิจัย ร้อยละ 60 ทั้งนี้ เป็นเพราะผลงานของผู้เรียนเกี่ยวกับนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ หรืองานวิจัยยังมีน้อย และไม่หลากหลาย ซึ่งวิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้าได้เล็งเห็นความสำคัญและได้นำไปเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้เรียน แต่ยังไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารจึงเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุด จึงได้ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน และได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนต่อไป

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

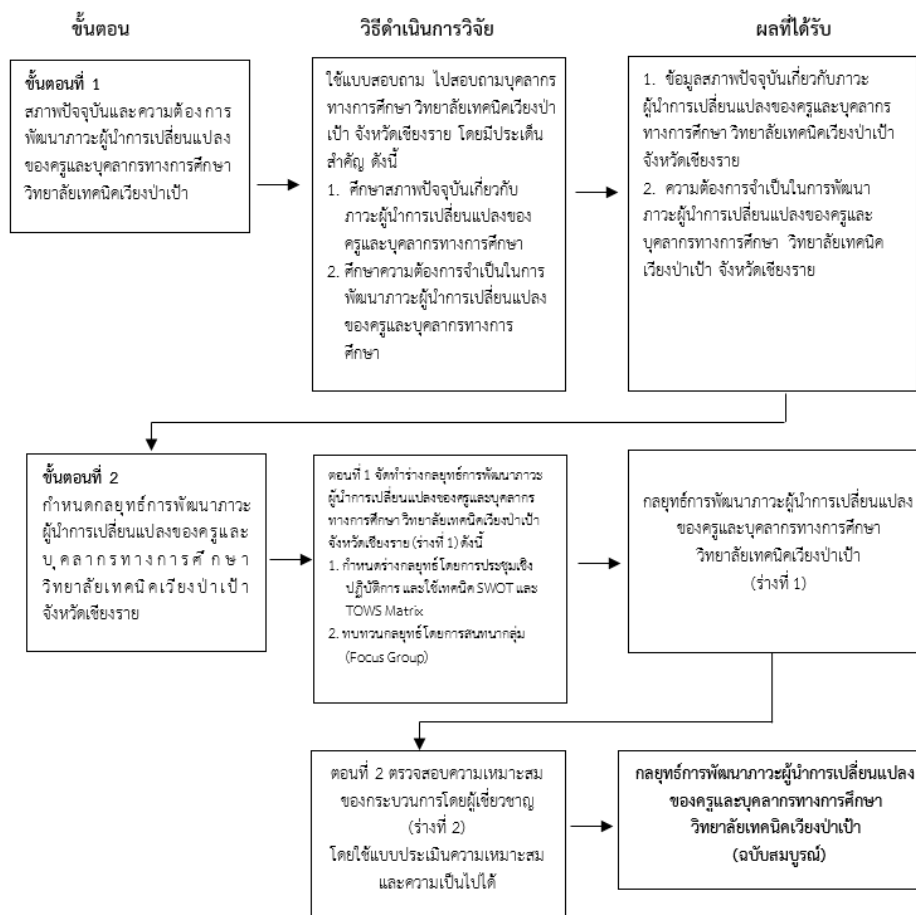
1. สภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้าเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์ในการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย จำนวน 49 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งอาศัยแนวคิดของ Likert (1932) โดยใช้มาตราการประเมิน (Rating Scale) 5 ระดับ มีการให้คะแนน ดังนี้ และตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีค่า IOC ในแต่ละข้อ มีค่าระหว่าง 0.60 - 1 และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตร Alpha ได้ค่าเท่ากับ .858

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติที่ใช้ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.1.1 วิเคราะห์ลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยใช้สถิติ ความถี่ และร้อยละ

4.1.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.1.3 วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา โดยใช้ ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index หรือ PNI_{modified})

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า

ตอนที่ 1 จัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย (ร่างที่ 1) ดังนี้

1. การกำหนดร่างกลยุทธ์

1.1 ผู้วิจัยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมอง กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า จำนวน 49 คน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้น

1.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาประกอบการพิจารณา

2. การทบทวนกลยุทธ์

2.1 ผู้วิจัยจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อทบทวนและปรับปรุงร่างกลยุทธ์ ให้มีความสมบูรณ์ และความเป็นไปได้ มากขึ้น

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของกระบวนการโดยผู้เชี่ยวชาญ (ร่างที่ 2) ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ด้านพัฒนาภาวะผู้นำ และด้านการบริหารสถานศึกษา

2. การตรวจสอบความเหมาะสม

2.1 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ที่ผ่านการทบทวนแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยใช้แบบประเมิน

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและระดับสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.93	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.57	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.42	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.62	มาก
เฉลี่ย	3.63	มาก

หมายเหตุ: ระดับมาก หมายถึง ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.63) โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (ค่าเฉลี่ย = 3.93)

2. สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.16	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.62	มากที่สุด
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.70	มากที่สุด
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.55	มากที่สุด
เฉลี่ย	4.51	มากที่สุด

หมายเหตุ: ระดับมากที่สุด หมายถึง ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
(ค่าเฉลี่ย = 4.51) โดยด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ (ค่าเฉลี่ย = 4.70)

3. การวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 3 แสดงค่าระดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	องค์ประกอบ	ความต้องการจำเป็นอันดับแรก	ค่า $PNI_{modified}$
1	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	1. สามารถคิดยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกับ กฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้น 2. มีภาวะความเป็นผู้นำ สามารถให้ คำปรึกษาและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้	1.3
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	สามารถกระตุ้นและชักนำผู้อื่นให้บรรลุ เป้าหมายร่วมกันได้	2.59
3	การกระตุ้นทางปัญญา	สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบหรือ หาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาได้	2.30
4	การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ ความสำคัญกับความหลากหลาย	1.47

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความต้องการจำเป็น
ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละด้าน แตกต่างกัน โดยมีละเอียด ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สามารถคิดยืดหยุ่นโดยไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้น ($PNI_{modified} = 1.3$) มีภาวะความเป็นผู้นำ สามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานได้ ($PNI_{modified} = 1.3$)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ความต้องการจำเป็นอันดับแรก คือ สามารถกระตุ้นและชี้นำผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ($PNI_{modified} = 2.59$)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบหรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาได้ ($PNI_{modified} = 2.30$)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความต้องการจำเป็นลำดับแรก คือ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ($PNI_{modified} = 1.47$)

2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า มี 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เพื่อเสริมสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่

- 1.1 กลยุทธ์รอง 1 สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและแรงบันดาลใจ
- 1.2 กลยุทธ์รอง 2 ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วม
- 1.3 กลยุทธ์รอง 3 ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนและสถานศึกษา
- 1.4 กลยุทธ์รอง 4 การพัฒนาหลักสูตรที่สะท้อนอุดมการณ์

2. กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

- 2.1 กลยุทธ์รอง 1 สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับความคิดใหม่และนวัตกรรม
- 2.2 กลยุทธ์รอง 2 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม
- 2.3 กลยุทธ์รอง 3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับขีดความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

- 3.1 กลยุทธ์รอง 1 พัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็น
- 3.2 กลยุทธ์รอง 2 เสริมสร้างความมั่นใจในตนเองและทักษะการจัดการปัญหา
- 3.3 กลยุทธ์รอง 3 พัฒนาทักษะบุคลากรให้มีความหลากหลายและทันสมัย

4. กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่

- 4.1 กลยุทธ์รอง 1 สร้างระบบการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ
- 4.2 กลยุทธ์รอง 2 สนับสนุนการพัฒนาทักษะและความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรเป็นรายบุคคล
- 4.3 กลยุทธ์รอง 3 ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถแสดงภาพกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสภาพอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีวิสัยทัศน์ ที่ชัดเจน และสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ วิทยาลัยได้กำหนดวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วม กับบุคลากรทุกระดับ และขยายผลไปยังครูและบุคลากรโดยทั่วถึงกัน ส่งผลให้ครูและบุคลากรตระหนัก ถึงความสำคัญในการดำเนินการตามพันธกิจเพื่อให้วิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด อีกทั้ง ครูและบุคลากรได้ให้ความสำคัญ และเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนและมีทิศทางเดียวกันนั้น ยังส่งผลให้ครูและบุคลากรยึดมั่นในค่านิยมและหลักการ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จนกลายเป็น การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งการนำอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนวิทยาลัยให้ก้าวหน้า และเป็นรากฐานในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Daengsida (2022) ที่พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน คือ การกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักในหน้าที่ มีความแน่วแน่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก และร่วมลงมือทำไปพร้อมกับบุคลากร นอกจากนี้ จากการศึกษาสภาพ ที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผลการวิจัยจะชี้ว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญา

อยู่ในระดับสูง แต่สภาพความเป็นจริงกลับสะท้อนถึงข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือ การทำงานของครูและบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ยังมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดการบูรณาการร่วมกัน อีกทั้งบรรยากาศในการทำงานยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง แม้จะมีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดแนวทางที่ชัดเจนในการกระตุ้นให้เกิดการคิดนอกกรอบหรือการริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ ดังนั้น ความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรมุ่งเน้นที่การสร้าง "วัฒนธรรมองค์กร" ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม และการเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรสามารถเสนอแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ การพัฒนานโยบายหรือแนวทางปฏิบัติที่สนับสนุนบรรยากาศดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นทางปัญญาอย่างแท้จริง ส่งผลให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถริเริ่มปรับตัว และนำพาวิทยาลัยไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า พบว่า มี 4 กลยุทธ์หลัก สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เพื่อเสริมสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การที่จะสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้น ครูและบุคลากรทุกคนต้องรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยก่อนเป็นอันดับแรก เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการตระหนักถึงการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล จนสามารถสร้างอิทธิพลในทางบวกให้กับตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rakphonmongkol (2015) ที่พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ 1) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 4) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

2.2 กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยมีกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น สิ่งสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้เกิดความยั่งยืน กลายเป็นสังคมที่มีความกระตือรือร้น แสวงหาสิ่งใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Rakphonmongkol (2015) ที่พบว่า แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคลที่รอบรู้ คือ 1) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน 3) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ และ 4) พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล

2.3 กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับขีดความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ทั้งสี่กลยุทธ์รองเป็นทักษะจำเป็นที่จะนำไปสู่การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่ากิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์เป็นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Chulachakwat (2022) ที่กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำยุค 6.0 การพัฒนาภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงและ

เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลลัพธ์และยุทธศาสตร์ที่สำคัญทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งความมีประสิทธิภาพของการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถวัดได้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร อีกทั้งยังกล่าวถึงแนวโน้มของการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตข้อหนึ่งคือ แนวโน้มที่มุ่งความสนใจไปยังนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Michael & Robert (2010) ผู้พัฒนาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้เสนอทฤษฎี 70-20-10 พบว่า 1) การจัดการเรียนรู้ 70 เปอร์เซ็นต์มาจากการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากการทำงาน” ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทายหรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง 2) การจัดการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่น 3) การจัดการเรียนรู้ 10 เปอร์เซ็นต์มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการการเรียนรู้ โดยเป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด

2.4 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ทั้งนี้ทั้งสามกลยุทธ์รองดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเองด้วยการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของตนเองเพื่อให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phongsirirak (2020) ที่พบว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมี 2 แนวทางหลักคือ ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง โดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล และการมอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ ซึ่งจะมุ่งเน้นส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และหาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phianchana (2023) ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก เป็นกระบวนการที่ใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือ สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล พัฒนาผู้ตามแต่ละคนตามความต้องการตามความสนใจ ความสามารถตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับและยังมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารในรูปแบบใหม่ภายใต้ความปกติใหม่และเป็นพี่เลี้ยงสั่งสอนและให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 4 กลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะการนำไปใช้ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์เพื่อเสริมสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนได้รับรู้ เข้าใจและมีเป้าหมายในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน โดยควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการโค้ช (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

ให้กับครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาครูและบุคลากร ให้เป็นโค้ช (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับขีดความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิทยาลัยฯ ควรจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพ ครูและบุคลากร โดยเน้นการสร้างโครงการ Hackathon หรือ Idea Contest โดยให้ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียน เป็นผู้รับผิดชอบ จัดโครงการเพื่อเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนานวัตกรรม ร่วมกัน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยควรจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร บริบท และ ความต้องการของ ครูและบุคลากร โดยเน้นไปที่ความท้าทาย และสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยให้ รองผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ เป็นผู้รับผิดชอบจัดทำแผน

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยสนับสนุน และ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูและบุคลากรทางการศึกษา วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้าไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษา และ วิจัย เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน และ ตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์การพัฒนาการผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของครูและบุคลากรทางการศึกษาวิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า ไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์

References

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Chairungruang, C. (2017). phāwa phū nam læ phū nam samkhan yāngrai [How important is leadership and leadership?]. **Bangkok Thonburi University Academic Journal**. 1(1), 43-55.
- Chulachakwat, J. (2022). phāwa phū nam samrap nakbōrihān [Leadership for executives]. Chiang Mai: Bushlink Publishing.
- Daengsida, T. (2022). phāwa phū nam kān plānplāng khōng phūbōrihān rōngriān khayāi ‘ōkāt thāngkān suksā sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā Rayōng khēt nung [Transformational leadership of school administrators expands educational opportunities. Under the Rayong Primary Educational Service Area Office, Area 1]. Master of Education. Kirk University.
- Likert, R. (1932). **A Technique for the Measurement of Attitudes**. Archives of Psychology. 140, 1–55.
- Michael, M. & Robert, W. (2010). **The Career Architect Development Planner**. (5th ed.). Minneapolis: Lominger Limited, Inc.

- Phianchana, W. (2023). khwāmtoṅkān čāmpen læ næōthāng phatthana phāwa phū nam kān plianplæng nai yuk withī mai khōng phubōrihān sathān suksā sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā Sakon Nakhōn khēt sōṅg [Necessary needs and guidelines for developing transformational leadership in the new normal era of school administrators. Under the Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office, Area 2]. **Journal of Educational Administration and Leadership Sakon Nakhon Rajabhat University**. 11(44), 318-328.
- Phochong, P. (2019). banyākāt ‘ongkān kap prasitthiphon khōng rōngriān sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā matthayommasuksā khēt sām [Organizational atmosphere and effectiveness of schools under the Secondary Educational Service Area Office 3]. Master of Education. Silpakorn University.
- Phongviritthon, K. (2020). næōthāng kānphatthana phāwa phū nam kān plianplæng khōng phubōrihān sathān suksā rōngriān khēt phatthana sēthakit phisēt : Chīang Rāi [Development Guidelines of Transformational Leadership of the School Administrator of Schools in Special Economic Zone: Chiang Rai]. **Journal of Legal Entity Management and Local Innovation**. 6(6), 1-15.
- Rakphonmongkol, P. (2015). næōthāng phatthana phāwa phū nam khōng phubōrihān sathān suksā nai kānphatthana sathān suksā pen ‘ongkōn hæng kānrīanrū [Guidelines for developing the leadership of educational institution administrators in developing educational institutions into learning organizations]. **Lampang Rajabhat University Journal**. 4(1), 143-160.
- Tubaem, P. (2022). kānphatthana phāwa phū nam : čāk thritsadi sū næōthāng kān patibat thī dī nai ‘ongkōn [Leadership development: from theory to good practice in organizations]. **Journal of Roi Kaensarn Academi**. 7(12), 304-319.