

บทความวิจัย (Research article)

โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

A Program to Enhance Transformational Leadership Competency of  
Educational Institution Administrators Under the Secondary  
Educational Service Area Office Kalasin

กนิษฐาภรณ์ สนุ่นไพบูลย์<sup>1\*</sup> และ ประสาท เนื่องเฉลิม<sup>1</sup>

Kanitthapon Sanoonpaiboon<sup>1\*</sup> and Prasart Nuangchalem<sup>1</sup>

วันที่รับบทความ (Received) วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)  
20 มิถุนายน 2568 23 สิงหาคม 2568 31 สิงหาคม 2568

**บทคัดย่อ**

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ 2) เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module

<sup>1</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup>Faculty of Education, Mahasarakham University

\*corresponding author email : kanitthaponsanoonpaiboon@gmail.com

ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล กระบวนการพัฒนา และการประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมอยู่ในระดับ มากที่สุด

**คำสำคัญ :** โปรแกรม, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## Abstract

This study aimed to (1) examine the current and desirable conditions, as well as the needs for transformational leadership among school administrators under the Secondary Educational Service Area Office, Kalasin Province, and (2) develop an enhancement program to strengthen their transformational leadership competencies. The research was carried out in two phases. Phase 1 investigated existing and desired conditions using questionnaires and interviews with school administrators and teachers. Phase 2 involved designing a leadership enhancement program, which was evaluated for appropriateness and feasibility by experts.

1. The findings revealed that the current level of transformational leadership among school administrators was moderate, while the desirable level was high, indicating a strong developmental need. The program developed comprised principles, objectives, goals, and four modules: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration, supported by systematic development and evaluation processes. Expert assessments confirmed that the program was highly appropriate and feasible for practical application.

2. The results underscore the importance of targeted professional development to bridge the gap between current practices and desired leadership competencies, thereby contributing to the effectiveness of educational leadership in the context of ongoing organizational change.

**Keywords :** Program, Transformational Leadership, Enhance Transformational Leadership

## บทนำ

สภาวะปัจจุบันของประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมและเศรษฐกิจของโลกไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลกระทบและเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การปรับเปลี่ยนจากสภาพสังคมเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงระหว่างและหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่นำสู่การเปลี่ยนแปลง ความผันผวนในการเรียนรู้การเข้ามาของเทคโนโลยี ซึ่งได้ทำลายล้างธุรกิจหลายอย่างที่ปรับตัวไม่ทันที่ถึงขั้นทำให้องค์กรและบางอาชีพล้มหายไป การเรียนรู้ในโลกยุคผันผวนนี้

จำเป็นต้องมีผู้นำทางการศึกษาที่สามารถสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนได้อย่างหลากหลายและมีคุณภาพภาวะการณ์แข่งขันที่ทวีความรุนแรง สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้องค์กรต่างๆได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ (เจริญ ภูวิจิตร, 2565) ส่งผลต่อองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือเหนือคู่แข่งได้จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของฝ่ายปฏิบัติการ หากบุคลากรได้รับการพัฒนาและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ก็จะส่งผลให้สามารถทำงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร ดังนั้นองค์กรที่ดีจะต้องมีทักษะกระบวนการบริหารงาน และสร้างแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆในองค์กรแล้วจะต้องมีทักษะในการจูงใจบุคลากรโดยต้องหาสิ่งเร้าต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก อารมณ์ ความต้องการด้านร่างกายของบุคลากรซึ่งการที่มีผู้บริหารที่จะจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักบุคลากรในองค์กรด้วยเพื่อจะได้กำหนดนโยบาย สิ่งจูงใจ หรือเป้าหมายสำหรับการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร

ภาวะผู้นำถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเป็นการนำหรือการทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ ประสงค์ ตามเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหาร ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ นักวิชาการได้ทำการศึกษา ไว้หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรม ทฤษฎีด้าน สถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายอย่างเห็นได้ชัดเพราะมีคำกล่าวที่ว่า ถ้า องค์กรที่มีแต่จะเลวร้ายลงทุก ๆ วันนั้น เป็นเพราะผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำที่ดี หรือขาดภาวะผู้นำ ในปัจจุบันเป็น ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่และทำให้เกิดการจูงใจอย่างมากต่อผู้ตาม เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเพิ่มภาวะผู้นำเพื่อ พัฒนางานในขอบเขตของแต่ละคนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารซึ่งมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ตัดสินใจ และผู้สั่งการน้อยที่สุดแต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการ เป็น ผู้รับรู้ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และผู้อำนวยความสะดวก (โกวิวัฒน์ เทศบุตร , 2564) เพื่อให้สมาชิกใน หน่วยงานมีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ในการริเริ่มงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ และพัฒนางาน ในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การศึกษामผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงที่อาศัยกระบวนการของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากเดิมไปสู่ทิศทางใหม่ที่ ดีขึ้น ด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงาน ตลอดจนงานที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตาม รู้สึก อยากรับเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญของ การกำหนดนโยบายแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และนักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมี ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะต้องใช้ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและ

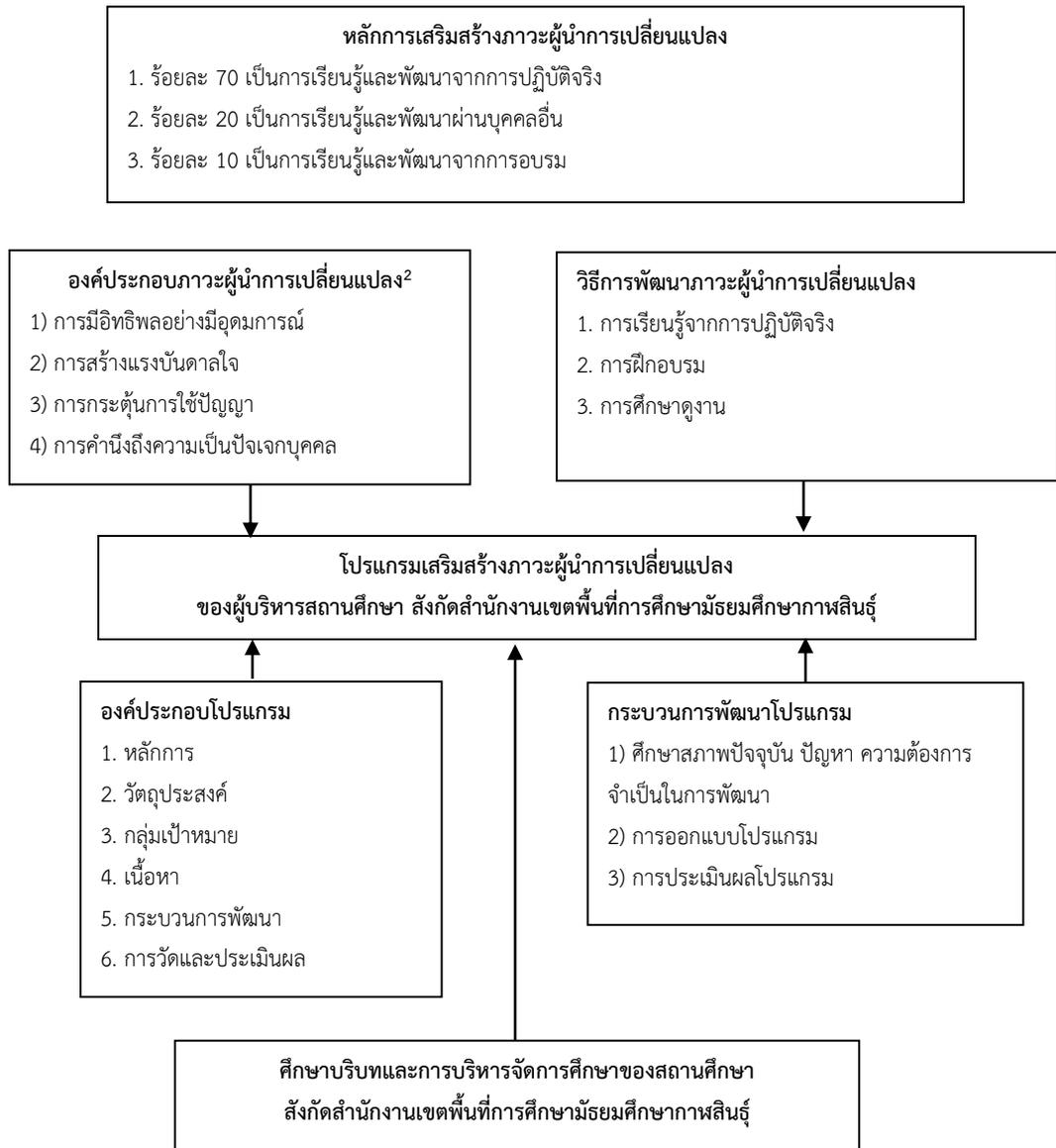
สนับสนุนให้เกิดการทดลองภายในองค์กรเพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ หาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัวและยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

จากความเป็นมาและการรายงานการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพิจิตร นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วม ความยืดหยุ่นและการคิดเชิงระบบ พร้อมทั้งมีแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่เน้นการคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ และบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพทางการศึกษาได้อย่างมั่นคง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพิจิตร
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพิจิตร

## กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

## วิธีการวิจัยหรือระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้เป็นแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์

### ผู้เข้าร่วมการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ปีการศึกษา 2567 จากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ จำนวน 1,911 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์ครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีเมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและคำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละชั้นภูมิ กลุ่มให้ผู้ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธี (Best Practice) จำนวน 5 คน ได้มาโดย คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นหรือมีผลงานดีเด่นที่เป็นประจักษ์ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้มาโดยสำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิตหรือดุษฎีบัณฑิตทางด้านการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ทางด้านบริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาพลื่นธุ์มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. นำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC : Index of item objective congruence) ของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้ค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.40 - 1.00 แล้วนำไปทดลองใช้เก็บข้อมูลการวิจัยจากประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ผลการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถามที่ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่า 0.55 - 0.90 และ

ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่า 0.48 - 0.63 ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน เท่ากับ 0.81 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ 0.41 และนำไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน

3. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

4. นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 5 ท่าน

2. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ตรวจสอบยืนยัน ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Division) และดัชนีความต้องการจำเป็น (PNImodified)

## ผลการวิจัย

จากการวิจัย โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ แสดงผลการวิจัยได้โดยใช้การประเมินผลทางสถิติ ตามเกณฑ์การแปลค่าความหมายเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังตารางที่ 1

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายความว่า มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสภาพปัจจุบันและระดับสภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมและรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$ ความ ต้องการ จำเป็น	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$ (D)	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	$\bar{X}$ (I)	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ		
1.การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	2.54	0.81	ปาน กลาง	4.35	0.72	มาก	0.71	4
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2.52	0.64	ปาน กลาง	4.41	0.77	มาก	0.75	3
3. การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	2.53	0.79	ปาน กลาง	4.47	0.84	มาก	0.77	1
4. การคำนึงถึงการเป็น ปัจเจกบุคคล	2.51	0.72	ปาน กลาง	4.44	0.79	มาก	0.76	2
โดยรวม	2.53	0.74	ปาน กลาง	4.42	0.78	มาก	-	-

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูเห็นว่าระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.53,S.D.=0.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มากที่สุดคือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=2.54,S.D.=0.81,PNI_{modified}=0.77$ ) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}=2.52,S.D.=0.64, PNI_{modified} = 0.79$ ) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 2.51,S.D. = 0.72,PNI_{modified} = 0.81$ ) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 2.53,S.D. = 0.78,PNI_{modified} = 0.92$ ) ส่วนระดับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42,S.D.= 0.80$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงลำดับจาก

ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มากที่สุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.84, PNI_{\text{modified}} = 0.77$ ) รองลงมา คือ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.79, PNI_{\text{modified}} = 0.76$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.41, S.D. = 0.77, PNI_{\text{modified}} = 0.75$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.35, S.D. = 0.72, PNI_{\text{modified}} = 0.71$ )

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ดังตาราง 2

- 4.51 - 5.00 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย
- 1.00 - 1.50 หมายความว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์

ส่วนประกอบของโปรแกรม	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.80	0.40	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
3. กลุ่มเป้าหมาย	4.60	0.49	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
4. เนื้อหา	4.40	0.49	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด
5. กระบวนการพัฒนา	4.60	0.49	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
6. การวัดและการประเมินผล	4.40	0.49	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
โดยรวม	4.57	0.47	มากที่สุด	4.70	0.44	มากที่สุด

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินโปรแกรม เห็นว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับ มากที่สุดได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.40$ ) 2) หลักการ ( $\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49$ ) 3) กลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49$ ) และ 4) กระบวนการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49$ ) ตามลำดับ และอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ 1) เนื้อหา

( $\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.49$ ) และ 2) การวัดและการประเมินผล ( $\bar{X} = 4.40, S.D. = 0.49$ ) ตามลำดับ และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน คือ 1) หลักการ ( $\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49$ ) 2) วัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.40$ ) 3) กลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.40$ ) 4) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49$ ) 5) กระบวนการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.60, S.D. = 0.49$ ) และ 6) การวัดและการประเมินผล ( $\bar{X} = 4.80, S.D. = 0.40$ )

## สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย เรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม ปรากฏผลดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม พบว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.53, S.D. = 0.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม โดยเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม

ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ จำนวน 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) การวัดและประเมินผล โปรแกรม และขอขำเนื้อหา แบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุวัฒนธรรม พบว่ามีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57, S.D. = 0.47$ ) และผลประเมินความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$  , S.D. = 0.44)

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์ สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษามีระดับ โดยรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่ง แต่ยังคงได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นการ ใช้ปัญญา ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงใน ระดับหนึ่ง แต่ยังคงได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่ง เป็นองค์ประกอบที่ยังมีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด การพัฒนาด้านนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรใช้ ความคิดสร้างสรรค์ คิดเป็นระบบ และมีวิจรณ์ญาณในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้ ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจอย่างต่อเนื่อง ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ จำเป็นในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้สถานศึกษาพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผลการศึกษายังสะท้อนว่าภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนาองค์กรโดยการยกระดับแรงจูงใจและ ศักยภาพของผู้ตามให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ โดย Burns (1978) วางรากฐานแนวคิดนี้ไว้ และ Bass (1985) ได้ ขยายแนวคิดผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ การ กระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่รายบุคคล Yukl (2010) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการปรับแนวทางผู้นำให้ เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง อย่างมีทิศทางและยั่งยืน

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัช วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การ พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สาราณสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาวะปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาวะที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า สภาวะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับ "มาก" สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการและทิศทางที่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในระดับที่สูงกว่าความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยเฉพาะในทิศทางหรือกรอบในการพัฒนารวมทั้งการสร้างทัศนคติเชิงบวกในองค์กร ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในสภาวะที่พึงประสงค์ ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่าในมุมมองของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณคิดสร้างสรรค์ และกล้าเผชิญปัญหาด้วยกระบวนการคิดที่เป็นระบบ การส่งเสริมด้านนี้จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ พัฒนา และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและโลกยุคใหม่ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น มีการพัฒนาตนเองและมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนุสรา สารกรณ์ (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่องโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 1 พบว่า สภาวะที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า สภาวะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3. ผลการศึกษา ความต้องการจำเป็นปรับปรุง( $PNI_{modified}$ ) ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $PNI_{modified} = 0.77$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.76$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $PNI_{modified} = 0.75$ ) และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.71$ ) ตามลำดับ

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ในแต่ละด้านแล้ว พบว่า "การกระตุ้นการใช้ปัญญา" ถือเป็นด้านที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการพัฒนาให้ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้บุคลากรคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ใช้ความรู้ในงานที่มีความซับซ้อน ส่วน "การสร้างแรงบันดาลใจ" ถึงแม้จะได้รับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด แต่ก็ยังคงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่มีแรงบันดาลใจสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น มีความสุขในการทำงาน แม้ว่าจะมีความจำเป็นในการเสริมสร้างน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การใช้ความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาในผู้บริหารสถานศึกษา การกระตุ้นการใช้ปัญญามีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำการเปลี่ยนแปลงภายในระบบการศึกษา ช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถคิดสร้างสรรค์และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานหรือจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีระบบ เป็นขั้นตอนและมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านนี้สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน จากผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งทุกด้านล้วนมีความสำคัญและมีความจำเป็นในการพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประชา โสภณนา (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ความต้องการจำเป็นปรับปรุงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 0.181 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีการแสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย หรือการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ แนวทางใหม่ ๆ แทนวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้ผลักดันให้ผู้ตามให้พยายามตระหนักถึงปัญหาและหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธี ใหม่ ๆ ในเชิงสร้างสรรค์

ระยะที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์

1. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาฬสินธุ์ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) ประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) กระบวนการพัฒนา และ 6) ประเมินผล ด้วยกระบวนการพัฒนา 3 ระยะ ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาดูงาน และ 3) การเรียนรู้

จากการปฏิบัติจริง ซึ่งการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) การประเมินก่อนการพัฒนา 2) การประเมินระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินหลังการพัฒนา

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หลักการ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, เนื้อหา, กระบวนการพัฒนา และประเมินผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโปรแกรมนี้ได้รับการออกแบบอย่างมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพหุทิศ โดยมีการจัดทำกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระบบและชัดเจนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางหลักการและเป้าหมายการพัฒนาไปจนถึงกระบวนการประเมินผลที่ช่วยให้การดำเนินการโปรแกรมสามารถตรวจสอบและปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยโปรแกรมนี้ได้ออกแบบให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพหุทิศ เขต 20 โดยมีส่วนประกอบของโปรแกรม ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ และ 6) การประเมินผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยเนื้อหา 4 โมดูล ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีขั้นตอนของการพัฒนา แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การอบรม 2) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และ 3) การศึกษาดูงาน ซึ่งการประเมินผล แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) การประเมินผลก่อนการพัฒนา 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา และ 3) การประเมินผลหลังการพัฒนา และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยพร สำราญสุข (2566) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) การดำเนินการ 6) การประเมินผล โดยเนื้อหาสาระ ประกอบด้วย 4 Module ได้แก่ Module 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความต้องการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และความต้องการจำเป็นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ดังนั้นผู้วิจัยและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความสามารถในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

1.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีบทบาทในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดมัธยมศึกษากาฬสินธุ์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับประเด็นการกระตุ้นการใช้ปัญญา เนื่องจากเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 สำหรับผู้ที่สนใจจะนำไปโปรแกรมไปศึกษาหรือพัฒนาต่อยอด อาจจะไปพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หรือกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 การวิจัยในครั้งต่อไปควรศึกษาเอกสารหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ที่จะศึกษาที่แตกต่างกัน ออกไป ทั้งนี้หลักการพัฒนาและวิธีการเสริมสร้างโปรแกรมที่ได้พัฒนาขึ้นนี้อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจ ในเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนา โปรแกรมให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการติดตามตรวจสอบ หากจุดบกพร่องเพื่อทำการแก้ไขและจุดเด่นที่จะพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการติดตามอย่างต่อเนื่องจะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีคุณภาพและไม่หลงประเด็นในการพัฒนา

## เอกสารอ้างอิง

โกวิทน์ เทศบุตร. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ*. มหาสารคาม :

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. [https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/278?utm\\_source](https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/278?utm_source)

เจริญ ภูวิจิตร. (2565). *แนวทางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในยุค Next Normal (Model of Teacher and Educational Personnel Development in Next Normal Age)*. [Online].

Available.nidtep.go.th/2017/pubish/doc20220308 – 4 pdf. [2566 , มีนาคม 15]

- ไชยพร สำราญสุข. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคพลีนธ์*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].  
<https://shorturl.asia/b9GZx>
- นุสรุา สารกรณ์. (2566). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบบ ปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาพลีนธ์เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <https://shorturl.asia/LgW5O>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่10. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประชา โสภณนา. (2563). *การพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].  
<https://shorturl.asia/MF5Ef>
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20*. [วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]. <https://shorturl.asia/2i1hg>
- อนุชัย วันศรีรัตน์. (2564). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด*. [วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].  
<https://shorturl.asia/gD1zW>
- Barr, M.J. and Keating, L.A. (1990). *Introduction: Elements of Program Development. Developing Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.  
[https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1392843.pdf?utm\\_source](https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1392843.pdf?utm_source)
- Bass, B.M. (1985). *Organizational Decision Making*. Homewood IL : Irwin.  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789290069J?utm\\_source](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/074959789290069J?utm_source)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.  
[https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/2up?utm\\_source](https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/2up?utm_source)