

โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

Program to Adaptive Leadership of School Administrators under the Secondary
Educational Service Area Office Sisaket Yasothon

นรมน ศรีตระกูล^{1*} และสุวัฒน์ จุลสุวรรณ²

Norramon Sritabut^{1*} and Suwat Julsuwan²

¹นักศึกษา ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

²อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{1*}Master Student of Educational Administration and Development Mahasarakham University

²Lecturer from the Faculty of Education Mahasarakham University

*Corresponding Author Email: Norramonbreeze.S@gmail.com

Received: 15 January 2024

Revised: 29 January 2024

Accepted: 30 January 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2. เพื่อออกแบบ สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จำนวน 355 คน โดยใช้สูตรของเครจซี่ และมอร์แกน และทำการสุ่มแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 11 คน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม แบบประเมิน มาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์แบบเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีองค์ประกอบของโปรแกรมทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผล ซึ่งผลการประเมินโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

คำสำคัญ: การเสริมสร้างภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน

Abstract

This research consists purposes were 1. to study the current condition. Desired condition and the necessary needs in strengthening transformational leadership of educational institution administrators and 2. to design, create, and evaluate a program to enhance transformational leadership of educational institution administrators under the Sisaket Secondary Educational Service Area Office, Yasothon. is a research type. Merge method

Research tools include questionnaires, interviews, and assessments. The sample group was teachers and school administrators. Under the jurisdiction of the Sisaket Secondary Educational Service Area Office, Yasothon, there were 355 students using the Krejcie and Morgan formula and stratified random sampling. Classified by educational institution size and a group of 11 informants who came from purposive selection. Then the data collected from the questionnaire and evaluation form were analyzed using descriptive statistics consisting of percentage, mean, and standard deviation. and use the information gathered from the interview form Let's analyze it in terms of content. The results of the research found that 1) The current condition of the leadership changes of educational institution administrators. Overall, it is at a moderate level. Desired conditions of transformational leadership of educational institution administrators. Overall, it is at the highest level. As for the necessary needs of transformational leadership of educational institution administrators Arranged from most to least: 1) cultural competency 2) teamwork and vision 3) knowledge management and 2) a program to strengthen the leadership and change of educational institution administrators. Under the jurisdiction of the Sisaket Secondary Educational Service Area Office, Yasothon, there are 5 elements of the program: 1) principles, 2) objectives 3) content 4) development process 5) measurement and evaluation. The overall evaluation results were appropriate at the highest level. has an average of 4.70

Keywords: Leadership Development, Adaptive Leadership

บทนำ

โลกต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมอย่างพลิกผัน (Disruptive Innovation) ซึ่งเรียกว่าเป็นยุค VUCA World หรือโลกแห่งความผันผวน (พัชรารักษ์ ดวงชื่น, 2561) ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสใหญ่ของโลก 3 กระแส ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization) และปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุค BANI World ที่รวมเอา VUCA World, Digital Disruption, สังคมสูงวัย และโรคอุบัติภัยใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน เป็นโลกที่เปราะบางเต็มไปด้วยความกังวล เข้าใจได้ยาก และไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการศึกษาเป็นอย่างมาก (รุ่งทิพา แยมรุ่ง และคณะ, 2565) หลาย ๆ องค์กรจึงปรับเปลี่ยนแนวทางขององค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ แม้องค์กรจะมีการปรับตัว แต่ถ้าทรัพยากรบุคคลยังไม่อาจปรับตัวได้ ก็ยากที่จะก้าวข้ามความผันผวนนี้ได้ (เจริญ ภู่วิจิตร, 2565) ผู้นำองค์กรจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนตนเองและพัฒนาทีมงานไปพร้อม ๆ กับการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ก้าวผ่านปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์จะเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกมิติให้ได้รับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพและเหมาะสม โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภทให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับ จัดโครงสร้างการจัดการศึกษาเพื่อเอื้อต่อการเข้าถึงการศึกษาเสมอภาคและทั่วถึง ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) นอกจากนี้นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ 2566 ได้กำหนดแนวทางต่อยอดการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น “วิถีนาคต วิถีคุณภาพ” ได้แก่ ด้านความปลอดภัย คือ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่

ปลอดภัยจากโรคภัยและภัยพิบัติในทุกรูปแบบ สร้างภูมิคุ้มกันการรู้เท่าทันสื่อ เทคโนโลยี ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) และวิถีปกติต่อไป (Next Normal) ด้านโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ด้านคุณภาพ เช่น การพัฒนาส่งเสริมผู้บริหาร การศึกษา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงการใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน รับผิดชอบโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร รวมทั้งหมด 83 โรงเรียน เป็นโรงเรียนในจังหวัดศรีสะเกษจำนวน 56 โรงเรียน และในจังหวัดยโสธร จำนวน 27 โรงเรียน จากผลการวิเคราะห์ผลทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2565 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร พบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับชาติทุกรายวิชา อาจเนื่องมาจากการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการสถานศึกษายังไม่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จึงได้จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565-2567 โดยกำหนดให้มีกลยุทธ์ในการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ มียุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ตรงตามความต้องการของบุคคลและสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร, 2565)

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นผู้นำครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มาร่วมส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุผลและต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาในยุคการศึกษา Thailand 4.0 ผู้บริหารการศึกษาต้องบริหารให้เกิดระบบการศึกษาที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงานและพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน อย่างไม่หยุดยั้ง (สุธรรม ธรรม ทศนานนท์, 2564) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) จึงเป็นบทบาท การกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ มีความสำคัญคือเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยให้การประสานงานขององค์การบรรลุเป้าหมายเป็นจุดศูนย์รวมของความร่วมมือของบุคคล เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันคือ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกี่ยวข้องกับความสามารถในการระบุและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการคิด การทำ กล้าทดลองเพื่อหาวิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Heifetz, R. A., 1994; John Kotter, 1996; Gary Yukl, 2013; Hogan, R., & Thomas, J., 2014; Glover, J. L., Jerry, T., & Friedman, S. D., 2015; Tushman, M. L., 2016; Northouse, P. G., 2019)

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบันต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพพัฒนาตนเองและคนในองค์กร ให้สามารถแก้ไขปัญหาเพื่อลดปัญหาความไม่แน่นอนเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Adaptive Leadership) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้า ไปใช้เป็น

แนวทางสำหรับให้ผู้บริหารสถานศึกษา นำไปพัฒนาตนเองเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร
2. เพื่อออกแบบสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาและพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 2) การทำงานเป็นทีม (Team Work) 3) สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency) 4) วิสัยทัศน์ (Visionary) ส่วนหลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากรตามหลักการ 70:20:10 ประกอบด้วยหลักการเรียนรู้ 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ 2) 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น และ 3) 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร และวิธีเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของบริหารสถานศึกษา โดยหลักการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน มี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ 70% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตาม/สังเกตแม่แบบ และการมอบหมายงาน 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 20% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) และการสร้างเครือข่าย (Networking) และ 3) การเรียนรู้จากโปรแกรม 10% มีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน (On the job training) และองค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนมีองค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ปีการศึกษา 2566 คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 83 คน ครูผู้สอน จำนวน 3,004 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 3,087 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยการเทียบจำนวนประชากรทั้งหมดกับตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) และใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling Technique) จำแนกตามขนาดของโรงเรียน 4 ขนาด คำนวณหากลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ แล้วสุ่มอย่างง่ายแบบจับสลาก (Simple Random Sampling) ให้ได้มาซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร 22 คน ครูผู้สอน 333 คน

1.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของบริหารสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเคยได้รับรางวัลทรงคุณค่า

สพฐ. (OBEC AWARDS) ผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับภาค ขึ้นไปโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 3 คน ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด

1.4 กลุ่มผู้ประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ที่มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาเอกขึ้นไป มีประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาหรือการบริหารการศึกษา ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไปหรือเป็นผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษา ลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยขั้นตอนการหาคุณภาพของเครื่องมือ คือ นำแบบสอบถามพบอาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอนาเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยหาค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงคกับข้อคำถาม (IOC) พบว่ามีค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00 และทดลองใช้เครื่องมือกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยผลการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.96-0.98 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีของ Cronbach พบว่าแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

2.2 แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา จากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และเป็นที่ยอมรับ

2.3 แบบประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert' Rating Scale) โดยประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กับกลุ่มเป้าหมายและการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ (Document Research) อาทิ หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายและการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติทางการวิจัย และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) และแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ความหมาย ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2554) หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากการคำนวณดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: $PNI_{modified}$) โดยใช้สูตรการคำนวณ PNI ของ สุวิมล ว่องวานิช (2550) แล้วนำผลการวิเคราะห์ความสำคัญของความต้องการจำเป็นใน การเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ไปออกแบบร่างโปรแกรมต่อไป อีกทั้ง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน เพื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554)

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์หาค่า PNI

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร แสดงในตารางที่ 1 - 2 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการ ดำเนินงาน		
1. ด้านการจัดการความรู้	3.45	1.23	ปานกลาง	4.78	0.46	มากที่สุด	0.39	3
2. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.44	1.22	ปานกลาง	4.81	0.39	มากที่สุด	0.40	2
3. ด้านสมรรถนะทาง วัฒนธรรม	3.46	1.25	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด	0.41	1
4. ด้านวิสัยทัศน์	3.41	1.22	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.40	2
รวม	3.44	1.23	ปานกลาง	4.81	0.40	มากที่สุด	0.40	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ($\bar{x} = 3.46$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.41$) ซึ่งค่าเฉลี่ยของด้านวิสัยทัศน์น้อยกว่าค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะโดยรวม แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะในด้านวิสัยทัศน์น้อย ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.81$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ($\bar{x} = 4.89$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 4.76$) เมื่อวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละด้านมีความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} มีค่าใกล้เคียงกัน แต่เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม

($PNI_{modified}=0.41$) ลำดับที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified}=0.40$) ด้านวิสัยทัศน์ ($PNI_{modified}=0.40$) และลำดับที่ 3 ด้านการจัดการความรู้ ($PNI_{modified}=0.39$)

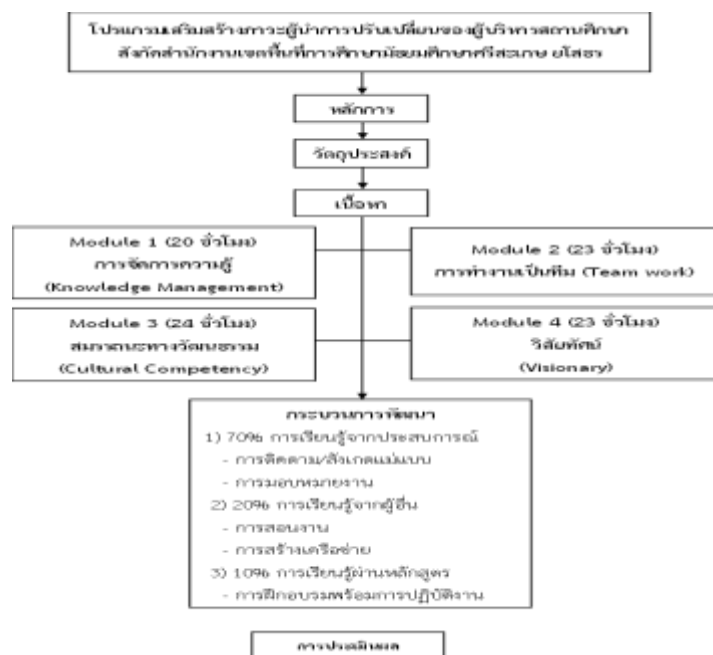
2. การออกแบบสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ผลการวิจัยพบว่า ค่าลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยได้ประเด็นที่มีความสำคัญและความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 - 4 จากองค์ประกอบ ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้มาพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธรโดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบแสดงดังตาราง

ตารางที่ 2 สรุปประเด็นข้อค้นพบในการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

ประเด็นสัมภาษณ์	สรุปข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์
1. องค์ประกอบของโปรแกรม	1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล
2. รูปแบบการพัฒนา	การเรียนรู้โดยใช้แนวคิด 70:20:10 - 70% การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learn by Experience) - 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learn by Others) - 10% การเรียนรู้ผ่านหลักสูตร (Learn by Courses)
3. วิธีการพัฒนา	1) การติดตาม/สังเกตแม่แบบ 2) การมอบหมายงาน 3) การสอนงาน 4) การสร้างเครือข่าย 5) การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติการ
4. ระยะเวลา	90 ชั่วโมง
5. การวัดและประเมินผล	1) การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาโดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร แสดงรายละเอียดในภาพที่ 2 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร (ที่มา: นรมน ศรีตระกูล, 2566)

หลังจากการดำเนินการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธรสำหรับผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. หลักการ	5.00	0.00	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหา 3.1 Module 1: การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	4.80	0.45	มากที่สุด
3.2 Module 2: การทำงานเป็นทีม (Team work)	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 Module 3: สมรรถนะทางวัฒนธรรม (Cultural Competency)	4.60	0.55	มากที่สุด
3.4 Module 4: วิสัยทัศน์ (Visionary)	4.40	0.89	มากที่สุด
4. กระบวนการพัฒนา			
4.1 การติดตาม/สังเกตแม่แบบ	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การมอบหมายงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การสอนงาน	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 การสร้างเครือข่าย	4.80	0.45	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4.5 การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน	4.80	0.45	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล			
5.1 ประเมินก่อนการพัฒนา	4.60	0.54	มากที่สุด
5.2 ประเมินระหว่างการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด
5.3 ประเมินหลังการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.70	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D.=0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านหลักการ ($\bar{x} = 5.00$, S.D.=0.00) 2) ด้านการวัดและประเมินผล ($\bar{x} = 4.73$, S.D.=0.48) 3) ด้านกระบวนการพัฒนา ($\bar{x} = 4.72$, S.D.=0.49) และ 4) ด้านเนื้อหา ($\bar{x} = 4.60$, S.D.=0.61) ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัยได้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร พบว่า สภาพปัจจุบันของของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง เท่ากับ 0.41 0.40 และ 0.39 ตามลำดับ

2. เพื่อออกแบบสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร พบว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร มีองค์ประกอบของโปรแกรมทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล มีการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจำนวน 4 Module ประกอบด้วย Module 1 การจัดการความรู้ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม Module 4 วิสัยทัศน์ มีระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 90 ชั่วโมง โดยใช้หลักการพัฒนาแบบ 70:20:10 Learning model และมีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ได้แก่ 1) การติดตาม/สังเกตแบบ 2) การมอบหมายงาน 3) การสอนงาน 4) การสร้างเครือข่าย 5) การฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติงาน และมีการวัดและประเมินผลภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนา ซึ่งการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน มีสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในแต่ละองค์ประกอบมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงที่ใกล้เคียงกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการจัดการความรู้ มีความจำเป็นในการพัฒนาใกล้เคียงกันหรือเท่ากัน อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ศึกษา ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นว่าในการจะพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์และจัดการความเปลี่ยนแปลงโดยประยุกต์ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อจัดการกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา นั้นมีความสำคัญ มีจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hogan และ Thomas (2014) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนว่าเป็นความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในลักษณะที่ทั้งมีประสิทธิภาพและยั่งยืนเมื่อเวลาผ่านไป แนวทางการมีภาวะผู้นำรูปแบบนี้ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับบริบทขององค์กรและสามารถปรับการดำเนินงานของตนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสอดคล้องกับ นวรัตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้เสนอว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนว่า คือ เป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเข้าใจความหลากหลายทาง วัฒนธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสอดคล้องกับสันติ ชัยชนะ (2556) ที่ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อธิบายว่าองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างความกลมเกลียว ด้านการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมและด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม และสอดคล้องกับสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างความกลมเกลียว ด้านการจัดการความรู้ ด้านสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และด้านวิสัยทัศน์แบบองค์รวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และระดับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกัน

2. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร จากข้อมูลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้มาออกแบบ และสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล เนื้อหาสาระประกอบด้วย 4 Module ได้แก่

Module 1 การจัดการความรู้ Module 2 การทำงานเป็นทีม Module 3 สมรรถนะทางวัฒนธรรม และ Module 4 วิสัยทัศน์ และจากค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงขององค์ประกอบภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุง เท่ากับ 0.41 0.40 และ 0.39 ตามลำดับ จึงนำมาออกแบบ และสร้างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักการ 70:20:10 Learning Model ในการพัฒนา และมีวิธีการพัฒนา ได้แก่ การติดตามสังเกตแบบ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างเครือข่าย และการฝึกอบรมพร้อมการปฏิบัติการ มีระยะเวลาทั้งหมด 90 ชั่วโมง และกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาแต่ละโมดูลให้ใกล้เคียงกันเนื่องจากผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมีค่าใกล้เคียงกัน ค่าแตกต่างกันเพียงองค์ประกอบละ 0.01 ซึ่งผลการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 ทั้งนี้ จากการศึกษาแนวคิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเสริมสร้างในด้านความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ให้มีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน โดยมีองค์ประกอบของโปรแกรม ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ (2561) กล่าวถึงองค์ประกอบของโปรแกรม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา การประเมินผล มีความสอดคล้องกับวรวิทย์ อ้นปัญญา (2564) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีองค์ประกอบของโปรแกรมประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ คือ ความเป็นมาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวคิด หลักการและคำชี้แจงองค์ประกอบโปรแกรม ส่วนที่ 2 รายละเอียดของโปรแกรม เนื้อหาการพัฒนาแต่ละโมดูล และส่วนที่ 3 การประเมินผล และพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

การวิจัยเรื่องโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดแนวทางเพื่อการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงในแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย (ที่มา: นรมน ศรีตระกูล, 2566)

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าใกล้เคียงกัน แต่เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม 2) ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านการจัดการความรู้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ โยโสธร ควรเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการความรู้ การการทำงานเป็นทีม ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรมและด้านวิสัยทัศน์

1.2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ โยโสธร เป็นโปรแกรมที่มีโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในด้านหลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำโปรแกรมดังกล่าวนี้ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาจจะปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเรื่องโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการอื่นที่แตกต่างหลากหลาย

2.2 ควรมีการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนในบุคลากรทางการศึกษาในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ผู้บริหารการศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ศึกษานิเทศก์หรือครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษา

2.3 ควรศึกษากับกลุ่มประชากรในสถานที่อื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ถูกต้องชัดเจน และมีขอบเขตที่กว้างขึ้น

2.4 ควรมีการวิจัยการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เวลา 1 ปี เพื่อนำผลของการวิจัยมาพัฒนาและปรับปรุงโปรแกรมต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เจริญ ภูวิจิตร. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาในโลกยุคปัจจุบัน. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2565, จาก

<http://www.nidtep.go.th /publish/doc/20220906-1.pdf>.

นวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต).

มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). หลักการวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พัชรภรณ์ ดวงชื่น. (2561). ผู้นำองค์กรในยุค VUCA. วารสารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 24(3), 46-53.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

รุ่งทิพา แยมรุ่ง และคณะ. (2565). ยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกกับความท้าทายในการพัฒนาเด็กปฐมวัย. วารสารทศเศรษฐศาสตร์, 65(2), 14-28.

- วรจุฑา อ้นปัญญา และคณะ. (2565). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 9(6), 2570-2585.
- สันติ ชัยชนะ. (2556). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาศรีสะเกษ ยโสธร. (2565). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2565 -2567*. สืบค้นเมื่อ 6 กันยายน 2565, จาก https://www.secondary28.go.th/?page_id=1703.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2565 เรื่องนโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 29(1), 143-157.
- สุธรรม ธรรมพัฒนานนท์. (2564). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาในยุค: Thailand 4.0*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 17(2), 28-40.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Gary, Y. (2013). *Leadership in Organizations*. (8th Edition). Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Glover, J., & Friedman, H. L. (2015). *Transcultural competence: Navigating cultural differences in the global community*. American Psychological Association
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hogan, R., & Thomas, J. (2014). *Adaptive leadership: Leveraging individual differences to maximize organizational outcomes*. Oxford University Press.
- John, K. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activity. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory & Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tushman, M. L. (2016). Both/and leadership. *Harvard Business Review*, 2016, 62-70.