

การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
The Developing of Transformational Leadership Program for School Administrator
Affiliated of Kalasin Primary Educational Service Area Office 2

มณฑิรา โพธิ์แสง^{1*} และทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน²

Montira Posaeng^{1*} and Songsak Phuseeorn²

¹นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

²อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{1*}Master Student of Education Mahasarakham University

²Lecturer from the Faculty of Education Mahasarakham University

*Corresponding Author Email: 66010581050@msu.ac.th

Received: 18 November 2025 Revised: 26 November 2025 Accepted: 29 November 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 และ 2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบประเมินผล โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 123 คน ที่มาจากการเปิดตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie, R. V. and Morgan, D. W., 1970) แล้วทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และมีกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 5 คน ที่มาจากการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและแบบประเมินโปรแกรมมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ค่าร้อยละ และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.85) และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.64$, S.D. = 0.54) ส่วนค่าดัชนีความต้องการจำเป็น พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified} = 0.477$) 2) การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ประกอบด้วย 2.1) หลักการ 2.2) วัตถุประสงค์ 2.3) เนื้อหากิจกรรม 2.4) วิธีการพัฒนา 2.5) การประเมินผล และ ผลการประเมินโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ประถมศึกษาภาพสินธุ์ เขต 2 โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.62) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.46)

คำสำคัญ: การพัฒนาโปรแกรม, การพัฒนาภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research consists purposes were 1. to study the current situation, desired situation, and needs of transformational leadership of school administrators under the Office of Kalasin Primary Educational Service Area 2 and 2. To develop a program to promote transformational leadership of school administrators under the Office of Kalasin Primary Educational Service Area 2. This study employed a quantitative research design. The research instruments consisted of a questionnaire and an evaluation form. The sample group included 123 school administrators and deputy administrators, selected based on Krejcie and Morgan's (1970) sample size table and chosen through stratified random sampling. In addition, the target group comprised 5 individuals selected through purposive sampling. Data obtained from the questionnaire and program evaluation form were analyzed using frequency, percentage, and modified needs analysis (PNI_{modified}). The research findings revealed that 1) The current status of transformational leadership of educational administrators was at a moderate level ($\bar{x} = 3.22$, S.D. = 0.85) and the desired status of transformational leadership of educational administrators was at the highest level ($\bar{x} = 4.64$, S.D. = 0.54). As for the need index, it was found that the highest need index value was the aspect of individual consideration ($PNI_{\text{modified}} = 0.477$) and 2) The development of a program to promote transformational leadership of educational administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 2 consisted of 2.1) principles 2.2) objectives 2.3) activity content 2.4) development methods 2.5) evaluation and evaluation results of the program to promote transformational leadership of educational administrators. Under the jurisdiction of Kalasin Primary Educational Service Area Office 2, overall, the suitability was at a high level ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.62) and the possibility was at the highest level ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.46)

Keywords: Program Development, Leadership Development, School Administrators

บทนำ

การเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้การพัฒนาการศึกษากลายเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ เพื่อให้ประชาชนมีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับสังคมฐานความรู้ (ธวัช บุญยมนิ, 2550) การเปลี่ยนแปลงนี้ก่อให้เกิด

โลกแห่งความผันผวนและไม่แน่นอน (VUCA World) ที่ต่อมาได้พัฒนาเป็น BANI World ซึ่งมีความเปราะบาง ซับซ้อน และยากต่อการคาดเดา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัว ประเมินบริบท และใช้ความโปร่งใสและสัญชาตญาณในการตัดสินใจ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (จิราเจต วิเศษดอนหาย, 2566)

ทั้งนี้ การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา ผู้นำที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหาร จะสามารถสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพในองค์กรได้ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ผู้บริหารจึงเป็นเสาหลักของสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปรับระบบการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554) การบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าว และกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำต้องมีทักษะการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสร้างสรรค์ (โกวิวัฒน์ เทศบุตร, 2558; สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ภาวะผู้นำเช่นนี้ยังช่วยให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มมีเป้าหมายร่วมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระยะยาว (กุลชลี จงเจริญ, 2561)

ดังนั้น จากรายงานแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขาดวิสัยทัศน์ และไม่สามารถสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ส่งผลให้เกิดปัญหาในหลายด้าน ทั้งผู้เรียน ครู การบริหารจัดการ และงบประมาณ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2, 2566) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมในการส่งเสริมภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

การบททวนวรรณกรรม

1. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burns, J.M. (1978) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันด้านอำนาจ แรงจูงใจ และทักษะเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำใช้

รางวัลตอบแทนผู้ตามเพื่อแลกกับความสำเร็จในการทำงาน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำ กระตุ้นและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เกิดจิตสำนึกทางอุดมการณ์และค่านิยมทางจริยธรรม 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำและผู้ตามยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น ทั้งสามภาวะนี้เชื่อมโยงกันเป็นลำดับต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

Bass, B.M (1997) อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำเป็นแบบอย่าง มีศีลธรรม และได้รับความเคารพศรัทธา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อเป้าหมายองค์กร 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามคิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และเปิดรับแนวทางใหม่ ๆ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพให้เติบโตตามความสามารถของแต่ละคน

Fullan (2002; อ้างอิงมาจากสุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2554) ได้เสนอองค์ประกอบของผู้นำในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างจุดมุ่งหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม เพื่อกระตุ้นแนวคิดเชิงบวกให้แก่สมาชิกและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การปรับตัวและพัฒนาภายในองค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้นำและสมาชิกให้มีความเข้มแข็ง การสร้างองค์ความรู้ใหม่และการแบ่งปันภายในองค์กรเพื่อพัฒนาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมโยงในงานแต่ละส่วนอย่างชัดเจน โดยผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยพลัง ความกระตือรือร้น และความหวัง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจ และการเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยนักวิชาการสำคัญ ได้แก่ Burn, Bass และ Fullan ต่างเห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่คนใหม่ในการบริหาร ที่ช่วยยกระดับศักยภาพและความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

2. แนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

ปริญญามีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง เป็นระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้ครูได้ร่วมทำกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมมีแนวทางและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อการปรับปรุง พัฒนา และเสริมเพิ่มเติมความรู้รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงานของครู

Boone, E.J. (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน การออกแบบ และการนำไปใช้ ขั้นตอนการวางแผนมุ่งเน้นการทำความเข้าใจพันธกิจ โครงสร้าง และบทบาทขององค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงกับสาธารณะเพื่อระบุกลุ่มเป้าหมายและวิเคราะห์ความต้องการ ขั้นตอนการออกแบบเน้นการแปลงความต้องการให้เป็นวัตถุประสงค์ระดับมหภาค การกำหนดกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม ส่วนขั้นตอนการนำไปใช้มุ่งเน้นการประเมินผล การตรวจสอบ และการใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้จากหน่วยงานภายนอกและภาครัฐ

Carolyn Barratt and others (2013) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม 5 ขั้นตอน เริ่มจากการวิเคราะห์ความจำเป็น (Analyze the Training Need) เพื่อระบุความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม พร้อมพิจารณาระยะเวลา วิธีการ และทรัพยากรที่เหมาะสม ต่อด้วยการออกแบบโปรแกรม (Design the Training Program) โดยกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ วิธีการอบรม และเค้าโครงเนื้อหาที่ชัดเจน ขั้นตอนการพัฒนา (Develop the Training Program) เป็นการสร้างสื่อและวัสดุสำหรับการฝึกอบรม รวมถึงวิธีประเมินการเรียนรู้ การนำโปรแกรมไปใช้ (Implement the Training Program) คือการจัดฝึกอบรมจริงทั้งแบบออนไลน์หรือในห้องเรียน และสุดท้ายการประเมินผล (Evaluate the Training Program) เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรม และปรับปรุงโปรแกรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุสรัตน์ ดอนสถิตย์ (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับบุคลากรเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส พบว่าองค์ประกอบสำคัญมี 8 ด้าน เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก แต่สภาพที่พึงประสงค์สูงกว่า การเสริมสร้างใช้ 6 วิธี เช่น การอบรมและศึกษาดูงาน โปรแกรมพัฒนาประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ และการประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

พัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าองค์ประกอบสำคัญมี 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก แต่สภาพที่พึงประสงค์สูงสุด วิธีการเสริมสร้างที่ต้องการมากที่สุดคือ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โปรแกรมประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการ และการประเมินผล ผลการประเมินโปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

Duckworth, L.E. (2005) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการในโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 ด้าน โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับวิสัยทัศน์ ความกล้าเสี่ยง และการกระตุ้นแรงบันดาลใจ ขณะเดียวกันผู้อำนวยการตระหนักถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี แม้ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยชี้ว่าผู้อำนวยการสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Yamarino F.J., Spangler, W.D. and Bass, B.M. (1993) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและพฤติกรรมผู้นำของทหารเรือได้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานทั้งขณะเป็นนักเรียนและหลังได้รับแต่งตั้งในหน่วยรบบนผิวน้ำ

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ประชากร คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 174 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ปีการศึกษา 2567 จำนวน 123 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบกับตารางของ Krejcie and Morgan (1970) และได้มาด้วยการสุ่มแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) จำแนกตามในพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตามอำเภอในพื้นที่รับผิดชอบ

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) มี 2 ตอนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และอำเภอที่ตั้งของสถานศึกษา ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพภาพของเครื่องมือ ได้แก่ 1) นำแบบสอบถามเข้าพบที่ปรึกษา และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ 2) นำแบบสอบถามจำนวน 40 ข้อ ที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วเข้านำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาโดยได้ทำการหาค่าความสอดคล้องของวัตถุประสงคกับข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ผู้วิจัยจึงคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่อยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 พบว่ามีจำนวน 40 ข้อ ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง และ 3) ทำการทดลองนำเครื่องมือใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try Out) จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson โดยดูจากค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total Correlation) และเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2561) ซึ่งแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.513 ถึง 0.919 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 40 ข้อ ส่วนแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.505 ถึง 0.976 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ มีคุณภาพผ่านเกณฑ์จำนวน 40 ข้อ

2.2 แบบประเมินโปรแกรมสำหรับส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการจำแนกองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

โปรแกรม จำนวน 5 คน ได้แก่ (1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำ จำนวน 3 คน (2) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน เพื่อหาข้อบกพร่อง ข้อแก้ไข ข้อเสนอแนะให้โปรแกรมมีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ระยะเวลาที่ 1 ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากกลุ่มพัฒนาครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ในการจัดส่งแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ตามกลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารสถานศึกษา 123 คน และกำหนดให้ตอบกลับภายใน 1 สัปดาห์ และระยะเวลาที่ 2 ผู้วิจัยประสานงานกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและดำเนินการส่งแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับครูด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เพื่อจัดลำดับของความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$) นำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 และ 2) เก็บรวบรวมแบบประเมินของโปรแกรมสำหรับส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลความหมาย

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index : $PNI_{modified}$)

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้วิจัยสามารถจำแนกตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับ
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.23	0.86	ปานกลาง	4.61	0.54	มากที่สุด	0.429	3
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.22	0.91	ปานกลาง	4.59	0.63	มากที่สุด	0.424	4
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.25	0.83	ปานกลาง	4.67	0.50	มากที่สุด	0.436	2

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.19	0.80	ปานกลาง	4.71	0.59	มากที่สุด	0.477	1
รวม	3.22	0.85	ปานกลาง	4.64	0.54	มากที่สุด	0.440	

จากตาราง 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22, S.D. = 0.85$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{x} = 3.25, S.D. = 0.83$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 3.19, S.D. = 0.80$)

สภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.64, S.D. = 0.54$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 4.71, S.D. = 0.59$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.59, S.D. = 0.59$)

ส่วนลำดับความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เมื่อเรียงลำดับความต้องการจำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{modified} = 0.477$) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($PNI_{modified} = 0.436$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified} = 0.429$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{modified} = 0.424$)

2. การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยผู้วิจัยสามารถจำแนกตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล
1. หลักการ						
1.1 หลักการของโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 ความเหมาะสมกับสภาพปัญหา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์						
2.1 มีความเหมาะสม	4.40	0.89	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
2.2 มีความชัดเจน	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

3. เนื้อหา						
3.1 มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.2 Module 1 (การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์)	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.3 Module 2 (การสร้างแรงบันดาลใจ)	4.60	0.55	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.4 Module 3 (การกระตุ้นการใช้ปัญญา)	4.40	0.55	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
3.5 Module 4 (การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล)	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
3.6 ระยะเวลาในการพัฒนา	4.40	0.89	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4. กิจกรรมการพัฒนาของโปรแกรม						
4.1 ความเหมาะสมของกิจกรรม	4.20	0.84	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.55	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
4.3 การกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.4 ความน่าสนใจของกิจกรรม	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4.5 ไขความรู้อย่างไร	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.6 สื่อเทคโนโลยี (วีดิทัศน์, Power point, โปรเจคเตอร์)	4.00	0.71	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
4.7 สื่อบุคคลหรือวิทยากร (ที่เป็นที่รู้จักในวงการ)	4.00	0.71	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5. การประเมินผล						
5.1 การประเมินก่อนพัฒนา	4.20	0.8	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด
5.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา	4.20	0.4	มาก	4.60	0.55	มากที่สุด
5.3 การประเมินหลังการพัฒนา	4.80	0.4	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
5.4 ประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา	4.60	0.5	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
โดยรวม	4.47	0.62	มาก	4.70	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 2 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.47$, S.D. = 0.62) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.46)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ประกอบด้วย

1.1 สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22$, S.D. = 0.85) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้น
การใช้ปัญญา รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่อง
โดยให้บุคลากรเข้าอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน

1.2 สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$, S.D. = 0.54) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดตำแหน่งงาน พร้อมทั้งระบุงานให้
ชัดเจนเหมาะสมกับคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่าง
มีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเรียงลำดับความต้องการ
จำเป็นเมื่อเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมีอิทธิพล
อย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. เพื่อสร้างและประเมินโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า การพัฒนาโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา มี 4 Module ประกอบด้วย (1) การมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4)
วิธีการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการฝึกปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมตามหลักพัฒนาแบบ
70:20:10 และ 5) การประเมินผล ประกอบด้วย การประเมินความรู้ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การพัฒนา การประเมินความสามารถ
ในการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมพัฒนาตามโปรแกรม ผลการประเมิน
โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

1.1 สภาพปัจจุบันของการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจากความจำเป็นที่ผู้นำต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทสังคมและองค์การทุกระดับ
(ธวัช บุญยมนี, 2550) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ลดลำดับชั้นการบริหาร และกระจายอำนาจการตัดสินใจถือเป็นกลยุทธ์

สำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006) ที่เน้นการพัฒนาผู้ตามให้ประสบความสำเร็จสูงสุด และ Fullan, M. (2006) ที่เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเชื่อถือ และความสามัคคีภายในองค์กรและเครือข่ายภายนอก นุสรุ สารภรณ์ (2566) พบว่าสภาพปัจจุบันของผู้นำยังอยู่ระดับปานกลาง ทำให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาและออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เนื่องจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการพัฒนาประสิทธิภาพภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล ผุสรรัตน์ ดอนสถิต (2561) สนับสนุนผลดังกล่าว พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสในอุดรธานีอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับพัชรินทร์ สงครามศรี (2561) ที่เชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงสุด ทั้งนี้สะท้อนถึงความสำคัญของการออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อยกระดับศักยภาพผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาผู้นำเพื่อรองรับความซับซ้อนของบริบททางการศึกษาในปัจจุบัน

1.3 ลำดับความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านที่มีความต้องการสูงสุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความสามารถและต่อเนื่องผ่านการอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากบทบาทสำคัญของผู้บริหารต่อความสำเร็จขององค์กร (กาญจน์ เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ, 2554) การวิจัยสนับสนุนแนวคิดที่ว่าผู้บริหารเป็นเสาหลักในการบริหารการศึกษาและต้องมีสมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างชำนาญ อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564) ก็พบว่าความต้องการในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูงสุด สะท้อนความสำคัญของการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อยกระดับศักยภาพผู้บริหารอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบัน

2. การสร้าง และประเมินโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล โดยเนื้อหาจัดเป็น 4 Module ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และวิธีการพัฒนาใช้หลัก 70:20:10 แบ่งเป็น การฝึกอบรม 10% การศึกษาดูงาน 20% และการฝึกปฏิบัติงาน 70% เพื่อเสริมสร้างทั้งความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ตรงของผู้บริหาร การประเมินผลครอบคลุมการวัดความรู้ก่อน-หลัง การประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำ และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิประเมินว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงสุด การพัฒนาโปรแกรมนี้อ้างอิงแนวคิดและองค์ประกอบจากงานของจาง บั๋วศรี (2542), สุมิตรรา พงศธร (2550), Caffarella (2002), Kanaya, T. and McMillan, K. (2005) และเชษฐา คำคด่อง (2557) เพื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎีและสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

การวิจัยนี้มีพบข้อค้นพบที่สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับสูงมาก สะท้อนถึงช่องว่างระหว่างภาวะปัจจุบันกับความต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารยังต้องการการสนับสนุนทั้งในด้านทักษะการจัดการบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความสามารถในการนำองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพช่วยให้ได้ข้อค้นพบที่สะท้อนความต้องการและปัญหาที่แท้จริงของผู้บริหาร เครื่องมือวิจัยที่ใช้มีความเชื่อมั่นสูง สามารถวัดพฤติกรรมและศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแม่นยำ ข้อมูลเชิงคุณภาพยังแสดงให้เห็นแนวทางการพัฒนาที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การเข้าใจความแตกต่างของบุคคลในทีมงาน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

3. งานวิจัยนี้ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยโปรแกรมดังกล่าวมีโครงสร้างที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา และการประเมินผล โปรแกรมออกแบบกิจกรรมการพัฒนาเชิงปฏิบัติ เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการปฏิบัติงานจริงตามหลัก 70:20:10 พร้อมระบบติดตามผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนและเพิ่มประสิทธิผลของการพัฒนา ผู้วิจัยยังได้สร้างฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนสภาพจริงของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนนโยบาย แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และใช้ในการออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้บริหาร ครู และสถานศึกษาในบริบทอื่นได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงเน้นการเรียนรู้เชิงทฤษฎี แต่ต้องผสมผสานทั้งการปฏิบัติจริง การศึกษาดูงาน และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจหลัก เป็นผู้นำที่จะนำพาสถานศึกษาให้พัฒนา ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนจนแนวทางในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา พร้อมทั้งนำมาใช้ในงานเพื่อค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการสถานศึกษา ตลอดจนจนการพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.2 การนำโปรแกรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละระดับ ควรคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาควบคู่กับการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องมากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้อง ความเหมือน และความแตกต่างของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มผู้บริหารในบริบทที่หลากหลาย ทั้งนี้ เพื่อยืนยันความเที่ยงตรงเชิงภายนอกของโปรแกรม และเพื่อให้สามารถปรับประยุกต์โปรแกรมให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมายและบริบทของแต่ละพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ควรดำเนินการวิจัยเพื่อติดตาม ตรวจสอบ และประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ตามหลักการพัฒนาตามลำดับขั้น (Continuous Improvement) เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง รวมถึงปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนา ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับปัญหา และไม่คลาดเคลื่อนจากเป้าหมายของการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กาญจณี เรืองมนตรี และธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารงานวิชาการ และนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- กุลชลี จงเจริญ. (2561). *นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 12*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกวัฒน์ เทศบุตร. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาวิชาชีพ*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จิราเจต วิเศษคอนหาวย. (2566). *ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANI : ขวน ผอ. ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2568, จาก <https://www.educathai.com/knowledge/articles/652>.
- เชษฐา คำคลอง. (2557). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์). สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2561). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.
- ธวัช บุญยมนี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร : การออกแบบหลักสูตรและพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ธนรัช.
- นุสรุ สारกรณ. (2566). *โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบปกติใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1*. (วิทยานิพนธ์). สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปริญญามีสุข. (2552). *ผลการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. (วิทยานิพนธ์). สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ผู้สร้ต้น ดอนสถิตย์. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์). สาขาวิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัชรินทร์ สงครามศรี. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. (วิทยานิพนธ์). สาขาวิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมิตรา พงศธร. (2550). สรุปเรื่องของหลักสูตร. *สภากาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย*, 79, 15–23.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. (วิทยานิพนธ์). สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 – 2570)*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2: กาฬสินธุ์.
- อนุชัย วันศรีรัตน์ (2564). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. (วิทยานิพนธ์). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Bass, B.M. (1997). *Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries*. Retrieved 8 July 2024, from <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). NJ: Erlbaum.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York: Harper & Row.
- Caffarella, R. (2002). *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*. New York: Jossey-Bass.
- Carolyn Barratt and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. Retrieved 1 July 2024, from <http://www.wikihow.com/Develop-a-TrainingProgram-on-the-Job>.
- Duckworth, L.E. (2005). The Relationship Between Self-Perceived Power Bases of Participant of the Center for Leadership Training Program and 360-Degree Feedback Evaluations From Colleagues. *Dissertation Abstracts International*, 56(1), 6078-B.
- Fullan, M. (2006). The future of educational change: System thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7(3), 113–122.
- Kanaya, T. and McMillan, K. (2005). Factors Influencing Outcomes from a Technology-Focused Professional Development Program. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(2), 313-329.



Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. New York: Minnisota University.

Yamarino F.J., Spangler, W.D. and Bass, B.M. (1993). Transformational Leadership and performance : A Longitudinal Investigation. *Transformational Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.