

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 2

DEVELOPING THE PROGRAM TO ENHANCE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER SISAKET PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

อาทิตยา อโนพันธ์^{1*} ธัชชัย จิตรนันท์¹

Atittaya Anophan^{1*} Thatchai Chittranun¹

¹ สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ประเทศไทย

¹ Educational Administration and Development, Faculty of Education, Mahasarakham University, Thailand.

* Corresponding author e-mail: 67010581070@msu.ac.th

Received: 11/05/2026 | Revised: 31/07/2026 | Accepted: 10/08/2026

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 260 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนีความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 สร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะ

วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ ศรีนครินทรวิโรฒ ปีที่ 27 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2569

Srinakharinwirot Academic Journal of Education Vol. 27 No. 2 July – December 2026

Page | 231

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ และ 2) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา วิธีดำเนินการ และ การประเมินผลโปรแกรม โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 Module ได้แก่ Module 1 การกระตุ้นการใช้ปัญญา Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ Module 3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : การพัฒนาโปรแกรม; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This research aimed to study the current condition, desirable condition, and priority needs of transformational leadership among school administrators, and to develop and evaluate a program for enhancing transformational leadership among school administrators under the Sisaket Primary Educational Service Area Office 2. This was a mixed-methods study conducted in two phases. Phase 1 examined the current condition, desirable condition, and priority needs of transformational leadership among school administrators under the Sisaket Primary Educational Service Area Office 2. The sample consisted of 260 school administrators and teachers, obtained through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire on the current and desirable conditions of transformational leadership. The statistics used for data analysis were mean, standard deviation, and the Priority Needs Index (PNI). Phase 2 involved developing and evaluating a program for enhancing transformational leadership among school administrators under the Sisaket Primary Educational Service Area Office 2. The key informants consisted of 3 school administrators with best practices, using a semi-structured interview as the research instrument, and 5 experts, using an evaluation form on the appropriateness and feasibility of the program as the research instrument. The statistics used for data analysis were mean and standard deviation. The research findings were as follows: 1) The current condition of

transformational leadership among school administrators was, overall, at a moderate level, while the desirable condition was, overall, at a high level. The priority needs, ranked in descending order, were intellectual stimulation, inspirational motivation, idealized influence, and individualized consideration, respectively. 2) The program for enhancing transformational leadership among school administrators consisted of 6 components: rationale, objectives, target group, content, implementation procedures, and program evaluation. The content was divided into 4 modules: Module 1 Intellectual Stimulation, Module 2 Inspirational Motivation, Module 3 Idealized Influence, and Module 4 Individualized Consideration. The evaluation of the program's appropriateness and feasibility was at the highest level

Keywords: Developing the program; Transformational Leadership; Strengthening Transformational Leadership

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานต้องปรับตัวและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2568)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยยกระดับความพยายามให้สูงกว่าความคาดหวัง พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Islam & Prieto (2025) ที่กล่าวว่า การบริหารภายใต้ความท้าทายและความผันผวนยุคใหม่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับจากการส่งอิทธิพลแบบเดิมไปสู่การสร้างพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการกระตุ้นทางจิตวิทยาของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการปรับตัวการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น และการปลดล๊อคศักยภาพในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ขององค์กร ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของสถานศึกษา (วาสิฏฐี จันทรบุญเป็ง และสุทธิพงศ์ บุญผดุง, 2568)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า แม้ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่ชัดเจนโดยสะท้อนจากผลการประเมินประเด็นท้าทายและการประเมินคุณลักษณะภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ที่พบว่ามีความเฉลียวฉลาดด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 35.50 ของผู้บริหารทั้งหมด มีการส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายน้อยกว่ามาตรฐานที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด ขณะที่ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย ขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ เนื่องจากขาดการสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบรายบุคคลและรูปแบบทีมงานโดยจากข้อมูลสำรวจสภาพการจัดการเรียนรู้และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพ พบว่า ครูในสังกัดมากกว่าร้อยละ 65.00 ไม่ได้รับการส่งเสริมการเข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างเป็นระบบ รวมถึงเวทีแลกเปลี่ยนมุมมองและแก้ปัญหาพร้อมกันมีน้อย ผลกระทบจากสภาพปัญหาดังกล่าวก่อให้เกิดความเสียหายเชิงระบบในหลายมิติ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ที่ลดลง คุณภาพผู้เรียนที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสะท้อนจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) และการทดสอบประเมินคุณภาพผู้เรียน (NT) ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ที่มีคะแนนเฉลี่ยในภาพรวมต่ำกว่าระดับประเทศอย่างต่อเนื่องตลอด 3 ปีการศึกษาที่ผ่านมา ความสามารถในการแข่งขันของสถานศึกษาที่ถดถอยและการพัฒนาองค์กรที่ขาดความยั่งยืน ซึ่งล้วนส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของชาติในระยะยาว (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2, 2568)

แม้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสากลและระดับประเทศจะมีจำนวนมาก และมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง แต่การวิจัยที่เน้นบริบทเฉพาะของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในพื้นที่ระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยเฉพาะในจังหวัดศรีสะเกษ ยังคงมีน้อยมากและไม่เพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้งานวิจัยต้องการเพิ่มเติมสามารถจำแนกได้ใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้ ประการแรก ด้านองค์ความรู้เชิงสภาพ ไม่มีการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 อย่างเป็นระบบ ทำให้ขาดฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของผู้บริหารในพื้นที่ ประการที่สอง ด้านการพัฒนาโปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันดำเนินการในรูปแบบการฝึกอบรมทั่วไปที่ไม่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของพื้นที่ขาดโปรแกรมที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบ มีหลักการทางทฤษฎีรองรับ และผ่านการประเมินประสิทธิภาพอย่างเป็นวิชาการ ประการที่สาม ด้านการบูรณาการทฤษฎีและการปฏิบัติ งานวิจัยที่ผ่านมายังขาดการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งในด้านทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของชุมชน งานวิจัยนี้จึงมุ่งเพิ่มเติมช่องว่างดังกล่าวด้วยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นควบคู่กับการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ออกแบบมาเพื่อผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาบุคลากรและ

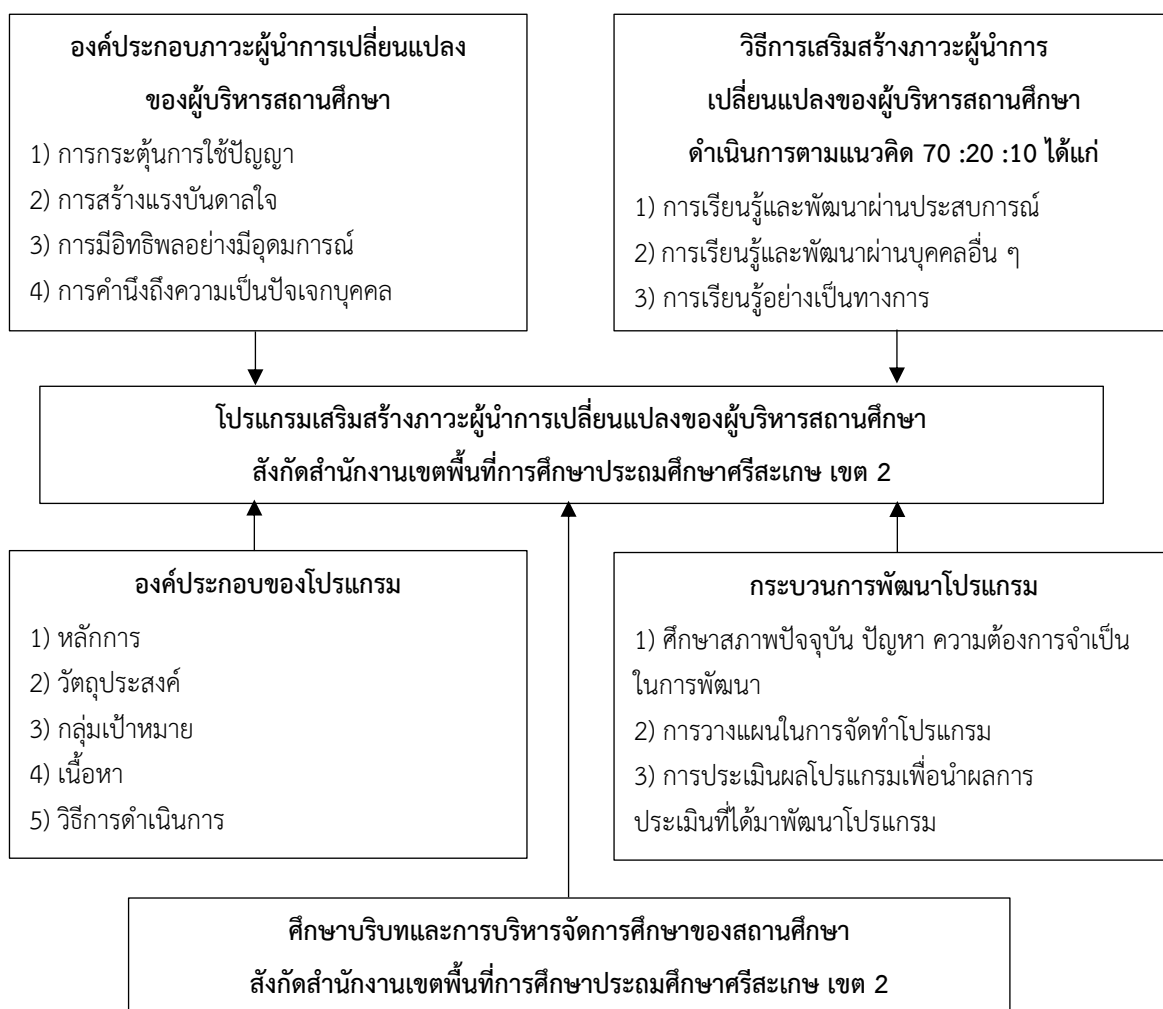
สถานศึกษา อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยได้อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2
2. เพื่อพัฒนาและประเมินคุณภาพโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่นำมาใช้สำหรับยกร่างการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีพหุระยะ (Multiphase Mixed Methods Design) ซึ่งผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นเลิศ เพื่อนำผลมาใช้เป็นแนวทางในการยกร่างโปรแกรม และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างโปรแกรมและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง / กลุ่มเป้าหมาย / กรณีศึกษา

ประชากร

จากจำนวนสถานศึกษา 177 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,679 คน (ข้อมูลสารสนเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ปีการศึกษา 2568)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 260 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนการเลือกตัวอย่างโดยขั้นที่ 1 กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) และ ขั้นที่ 2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ใช้โรงเรียนในแต่ละขนาดเป็นหน่วยการสุ่ม ทำการสุ่มอย่างง่ายโดยการเทียบสัดส่วนหาจำนวนผู้บริหารและครูผู้สอนของแต่ละขนาด

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร/ รักษาการ	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร/ รักษาการ	ครูผู้สอน
ขนาดเล็ก	124	727	41	97
ขนาดกลาง	52	720	18	96
ขนาดใหญ่	1	52	1	7
รวม	177	1,499	60	200
	ประชากร จำนวน 1,679 คน		กลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน	

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ระยะที่ 1 ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากองค์ประกอบและตัวชี้วัดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นลักษณะเป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับและได้กำหนดน้ำหนักคะแนนตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบราค (Cronbach's alpha coefficient) โดยใช้เกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ซึ่งมีค่า 0.70 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ซึ่งมีความเชื่อมั่นของสภาพปัจจุบันอยู่ที่ 0.97 และค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์อยู่ที่ 0.96

ระยะที่ 2 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งมาจากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 องค์ประกอบ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นปรับปรุงมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 คน และ แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษเขต 2 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ ลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด และตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert เพื่อสอบถามความคิดเห็นต่อความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ระยะที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 3 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายในหรือภายนอกสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมากขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง หรือสถานศึกษาได้รับรางวัล/การยกย่องด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา และ

3) ได้รับการเสนอชื่อและรับรองจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ว่าเป็นผู้บริหารที่มีแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม จำนวน 5 ท่าน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงเช่นกัน โดยพิจารณาจากผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือดำรงตำแหน่งทางวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาหรือการพัฒนาภาวะผู้นำไม่น้อยกว่า 5 ปี

เครื่องมือทั้งสองฉบับในระยะที่ 2 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC ของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างมีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 – 1.00 และค่า IOC ของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมเท่ากับ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 – 1.00 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไปทุกข้อ ตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้

3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. บันทึกเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือราชการขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. นำหนังสือราชการเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำหนังสือราชการที่ผ่านการพิจารณาแล้ว เสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มทดลองใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล

3. การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามในรูปแบบ QR – Code ผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 260 ฉบับ และกลุ่มทดลองใช้ 30 ฉบับ

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

2. ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อและขอสัมภาษณ์กำหนดนัดหมาย วัน เวลาและขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง

4) การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาในแต่ละฉบับ เพื่อเข้าสู่การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป RTAP (Research Tools Analysis Program) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและ

สภาพที่พึงประสงค์ มาหาคำดัชนีความต้องการจำเป็นโดยคำนวณจากสูตร $PNI_{modified}$ เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปเป็นใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แล้วทำการเรียบเรียงข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นสังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละองค์ประกอบ และสร้างบทสรุปโดยการจัดลำดับตามองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอข้อมูลโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้วิธีการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับนำไปสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ 1) ถอดคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำจากเสียงบันทึก 2) อ่านทบทวนข้อมูลซ้ำเพื่อทำความเข้าใจภาพรวม 3) กำหนดรหัสข้อมูลตามประเด็นสำคัญที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ 4) จัดกลุ่มรหัสข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามกรอบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ 5) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยเทคนิคการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลโดยเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 คน และ 6) สังเคราะห์ประเด็นร่วมและสรุปเป็นความเรียงเชิงพรรณนาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการร่างโปรแกรม

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยมีองค์ประกอบได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการวิจัย 6) การประเมินผลโปรแกรม เนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จะใช้เวลาทั้งหมด 130 ชั่วโมง ประกอบด้วย 4 Module คือ Module 1 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (60 ชั่วโมง) Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (40 ชั่วโมง) Module 3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (20 ชั่วโมง) Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (10 ชั่วโมง) ซึ่งจะดำเนินการตามแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70:20:10 1) การเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ 70 % (การประชุมปฏิบัติการ ระดมความคิดแลกเปลี่ยนความคิดและสร้างแนวทางการพัฒนาพัฒนา อภิปราย การนำเสนอผลการเข้ารับการพัฒนา) 2) การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ 20 % (การศึกษาดูงาน) และ 3) การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ 10 % (การอบรม)

สำหรับกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ร้อยละ 70 ผู้วิจัยได้จำกัดเพียงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนในห้องอบรมเท่านั้น แต่ได้ออกแบบให้สะท้อนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ประกอบด้วย 1) กระบวนการระดมความคิดและแก้ไขปัญหาหน้างานจริงจากสถานการณ์การบริหารที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมเผชิญอยู่ในสถานศึกษาของตนเอง 2) การทดลองนำแผนหรือแนวทางที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของตนเอง และ 3) การนำผลจากการปฏิบัติจริงกลับมาสะท้อนคิดร่วมกันระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับวิทยากรพี่เลี้ยง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 ที่ผลลัพธ์การเรียนรู้สูงสุดเกิดจากการลงมือปฏิบัติจริง มิใช่เพียงความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรม

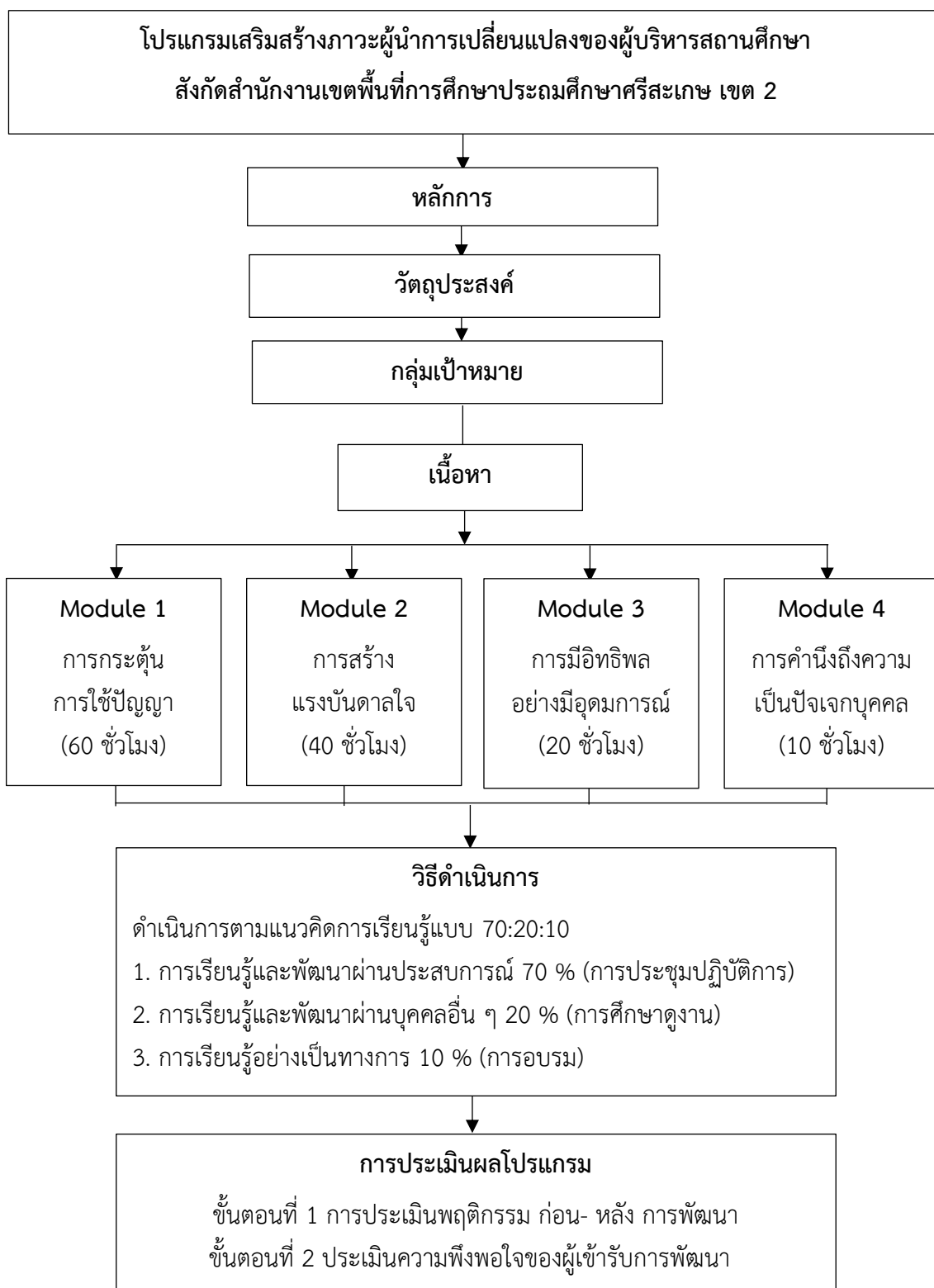
นอกจากนี้ เพื่อติดตามผลการนำโปรแกรมไปประยุกต์ใช้ภายหลังเสร็จสิ้นการพัฒนา ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือติดตามผลเชิงพฤติกรรมเพิ่มเติมจำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ 1) แบบประเมินตนเอง (Self-Assessment Form) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการพัฒนา เพื่อสะท้อนการนำแนวคิดและทักษะจากทั้ง 4 โมดูลไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาจริง และ 2) แบบประเมินโดยครูผู้สอน (Teacher-Rating Form) เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในมุมมองของครูผู้สอน โดยเก็บข้อมูลภายหลังสิ้นสุดโปรแกรมประมาณ 1 ภาคเรียน เพื่อสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและผลลัพธ์ในระดับองค์กรที่เกิดขึ้นจริง มิใช่เพียงระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมให้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน วิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้ององค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้ององค์ประกอบของโปรแกรม

ส่วนประกอบของโปรแกรม	IOC	แปลผล
1. หลักการ	1.00	สอดคล้อง
2. วัตถุประสงค์	1.00	สอดคล้อง
3. กลุ่มเป้าหมาย	1.00	สอดคล้อง
4. เนื้อหา	1.00	สอดคล้อง
5. วิธีการดำเนินการ	1.00	สอดคล้อง
6. การประเมินผลโปรแกรม	1.00	สอดคล้อง
รวม	1.00	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินโปรแกรม เห็นว่า โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยรวมมีความสอดคล้องเหมาะสม 1.00



ภาพประกอบ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยระยะที่ 1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผลปรากฏดัง ตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	2.62	0.74	ปานกลาง	4.39	0.75	มาก	0.40	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	2.87	0.75	ปานกลาง	4.19	0.76	มาก	0.32	2
3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.04	0.74	ปานกลาง	3.98	0.76	มาก	0.24	3
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.22	0.72	ปานกลาง	3.74	0.78	มาก	0.14	4
รวม	2.93	0.74	ปานกลาง	4.00	0.76	มาก	0.27	

จากตารางที่ 3 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.22$) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.04$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 2.87$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 2.62$)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.19$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.74$)

ระดับความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

($PNI_{modified} = 0.40$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($PNI_{modified} = 0.32$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($PNI_{modified} = 0.24$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($PNI_{modified} = 0.14$) ตามลำดับ

ผลการวิจัยระยะที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์และแบ่งตามลักษณะของสมรรถนะออกเป็น 4 โมดูลหลักภายใต้โครงสร้างตามกรอบ 70 : 20 : 10 โดย 70% เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ ส่วน 20% การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น ๆ และอีก 10% เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการพัฒนา ได้แก่ โมดูล 1 การกระตุ้นการใช้ปัญญา โมดูล 2 การสร้างแรงบันดาลใจ โมดูล 3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และโมดูล 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และสร้างโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กลุ่มเป้าหมาย 4) เนื้อหา 5) วิธีดำเนินการ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม และผลการประเมินความเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3. เนื้อหาและกิจกรรม						
3.1 Module 1 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
3.2 Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
3.3 Module 3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
3.4 Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.80	0.45	มากที่สุด	4.80	0.45	มากที่สุด
4. วิธีดำเนินการ						
4.1 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ (การประชุมปฏิบัติการ)	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
4.2 การเรียนรู้และพัฒนาผ่านบุคคลอื่น(การศึกษา ดูงาน)	4.60	0.55	มาก	4.60	0.55	มาก
4.3 การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (การอบรม)	4.40	0.55	มาก	4.40	0.55	มาก
5. การประเมินผลโปรแกรม						
5.1 การประเมินความเข้าใจก่อน - หลังการพัฒนา	4.80	0.45	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนตามโปรแกรม	4.60	0.55	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด
รวม	4.70	0.50	มากที่สุด	4.60	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 4 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.70$) ส่วนความเป็นไปได้ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$)

อภิปรายผล

จากการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การอภิปรายผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ผลดังกล่าวสามารถอธิบายได้โดยอาศัยกรอบแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994 อ้างถึงใน อนุชิต ทองเสน และมังกร หริรักษ์ , 2567) ที่นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงระดับความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ระดับที่สูงขึ้น และทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร การที่ผลการวิจัยปรากฏว่าสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่ยังแสดงพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามนิยามดังกล่าวได้เพียงบางส่วน ยังไม่ถึงระดับที่สามารถยกระดับความพยายามและศักยภาพของครูผู้สอนให้สูงเกินกว่าความคาดหวังได้อย่างชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ในภูมิหลังของการวิจัยว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่ชัดเจนและมีการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2, 2568) ในทางกลับกัน การที่สภาพที่พึงประสงค์ในทุกด้านอยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่างตระหนักและคาดหวังว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนตามบริบทศตวรรษที่ 21 ดังที่กล่าวไว้ในความเป็นมาของการวิจัย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุดและมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ผลดังกล่าวสามารถอธิบายได้โดยอาศัยแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2564) ที่ระบุว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษา ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และการดูแลกันแบบพี่น้องในหมู่บุคลากร ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงพฤติกรรมในด้านนี้ได้ค่อนข้างเป็นธรรมชาติแม้ในสภาพการบริหารงานตามปกติ จึงมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงกว่าด้านอื่น และมีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในลำดับที่สอง ซึ่งตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2564) ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะต้องเป็นแบบอย่างหรือโมเดลที่ดีสำหรับผู้ตาม มีความสม่ำเสมอทางอารมณ์ มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ผลการวิจัยที่พบว่าตัวชี้วัดด้านศีลธรรม จริยธรรม และการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤตมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างสูงในกลุ่มนี้ สอดคล้องกับค่านิยมของสังคมไทยที่ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานของความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำตามหลัก ครองตน ครองคน ครองงาน อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้สึกร่วมกันผ่านวิสัยทัศน์ร่วมและการสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้นำยังมีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับในด้านความประพฤติและจริยธรรมส่วนบุคคล แต่ยังไม่สามารถใช้คุณลักษณะดังกล่าวเป็นพลังในการผูกใจครูผู้สอนให้เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างเต็มที่

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเป็นลำดับที่สอง แนวคิดเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นที่การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและดึงดูดใจ การสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก และการกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน ผลการวิจัยที่พบว่าตัวชี้วัด การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุดในด้านนี้ ขณะที่ การสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้สอนในการทำงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดของด้านนี้ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนหนึ่งยังคงสื่อสารเป้าหมายในเชิงนโยบาย หรือภาระงานเป็นหลัก มากกว่าการสื่อสารในเชิงสร้างแรงบันดาลใจที่ทำให้ครูผู้สอนเห็นความหมายและคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ Bass และ Avolio (1994) ระบุว่า จะนำไปสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองเห็นไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตนไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ส่วนด้านที่มีนัยสำคัญที่สุดต่อการวิจัยครั้งนี้ คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ตามแนวคิดของ Warrilow (2013) และ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2564) การกระตุ้นการใช้ปัญญาหมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา ตั้งคำถามต่อวิธีการเดิม คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กล้าเปลี่ยนกรอบความคิด และไม่วิจารณ์ความคิดที่แตกต่างจากผู้นำผลการวิจัยที่

พบว่าตัวชี้วัด การแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ และการใช้นวัตกรรมและคิดวิธีการใหม่ ๆ แทนวิธีการแบบเดิม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในภาพรวมทั้งฉบับ สามารถอธิบายได้ว่าระบบการบริหารสถานศึกษาไทยในระดับปฏิบัติยังคงมีลักษณะของการบริหารงานตามแนวปฏิบัติเดิมและการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาที่กล่าวไว้ในภูมิหลังของการวิจัยที่ว่าครูผู้สอนขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เนื่องจากขาดการสนับสนุนการเรียนรู้และเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เพียงพอการกระตุ้นการใช้ปัญญาตามทฤษฎีจำเป็นต้องอาศัยพื้นที่ปลอดภัยทางความคิด ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดรับความคิดที่แตกต่างและใช้ความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่สร้างได้ยากกว่าด้านอื่น ๆ ในระบบราชการที่ยึดถือลำดับชั้นและความระมัดระวังต่อความเสี่ยง ในขณะเดียวกัน การที่สภาพที่พึงประสงค์ของด้านนี้สูงที่สุดในทุกองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่างเห็นพ้องว่าการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นที่สุดสำหรับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัยในส่วนนี้จึงมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอาวชนันท์ อิมเพ็ง (2566) ที่ระบุว่ากระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นปัจจัยหลักในการกระตุ้นให้ครูได้ทบทวนสมมติฐานเดิมและมองปัญหาในมุมมองใหม่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิตรพิบูล มนทาน้อย (2566) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กจำเป็นต้องแสดงบทบาทผู้นำที่กระตุ้นทัศนคติเชิงบวกและการคิดวิเคราะห์เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยทั้งสองเรื่องต่างชี้ให้เห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย

2. การอภิปรายผลการสร้างและประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่าโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบ 6 ส่วน ได้แก่ หลักการวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา วิธีดำเนินการและการประเมินผลโปรแกรม โดยกำหนดเนื้อหาออกเป็น 4 Module ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมที่บูรณาการกระบวนการศึกษาความต้องการจำเป็นเข้ากับการออกแบบเนื้อหาและการประเมินผลหลายมิติตามที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งยึดหลักการพัฒนาโปรแกรมที่ต้องมีความเชื่อมโยงเป็นระบบระหว่างหลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีดำเนินการและการประเมินผลโปรแกรม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของวลัยลักษณ์ ชุมพล (2566) ที่พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 และพบองค์ประกอบของโปรแกรมในลักษณะเดียวกัน คือหลักการ วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหา การดำเนินการและการวัดและประเมินผล รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของกชนิกา แก้วไธสง (2566) ที่พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ซึ่งกำหนดเนื้อหาออกเป็น 4 โมดูลตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน ความสอดคล้องของโครงสร้างโปรแกรมในงานวิจัยหลายฉบับที่ดำเนินการในบริบทต่างกันเช่นนี้ ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างโปรแกรม

6 องค์ประกอบ 4 โมดูล เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในเชิง วิชาการสำหรับการพัฒนา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย

ประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่ง คือ การจัดสรรจำนวนชั่วโมงของแต่ละ Module ที่ผู้วิจัย กำหนดให้ Module 1 การกระตุ้นการใช้ปัญญา มีจำนวนชั่วโมงมากที่สุด (60 ชั่วโมง) รองลงมาคือ Module 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (40 ชั่วโมง) Module 3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (20 ชั่วโมง) และ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (10 ชั่วโมง) ซึ่งเป็นการจัดสรรที่สอดคล้องโดยตรงกับ ลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่ได้จากระยะที่ 1 การออกแบบในลักษณะนี้สะท้อนถึงการนำหลักการ พัฒนาโปรแกรมบนฐานข้อมูลความต้องการจำเป็น มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ องค์ประกอบ ที่มีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดจะได้รับการจัดสรรเวลาและกิจกรรมการ พัฒนามากที่สุดตามไปด้วย ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผลการประเมินความสอดคล้อง (IOC) ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิมีค่าเท่ากับ 1.00 ในทุกองค์ประกอบ และผลการประเมินความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้านเนื่องจากโปรแกรมที่ออกแบบมา ตอบสนองความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายย่อมได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้อง เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมากกว่าโปรแกรมที่ออกแบบโดยไม่อ้างอิงข้อมูลเชิงประจักษ์

ในด้านวิธีดำเนินการพัฒนา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 :20 :10 มาใช้เป็นแนวทาง หลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอากรณ ภูวพิทยพันธุ์ (2552) และอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2557) ที่ระบุว่า หลักการ 70 :20 :10 เป็นรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเนื่องจาก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาอย่างยาวนาน การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมการ บรรยายเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถสร้างการเรียนรู้ที่มีความหมายได้เท่ากับการเรียนรู้ผ่านการลงมือ ปฏิบัติจริงและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้อื่น สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่เน้นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และการสะท้อนคิด การที่โปรแกรมกำหนดให้การเรียนรู้และพัฒนาผ่านประสบการณ์ใน รูปแบบการประชุมปฏิบัติการมีส่วนสูงสุดถึงร้อยละ 70 จึงเป็นการออกแบบที่สอดคล้องกับธรรมชาติ ของกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์วิชาชีพสูง และ เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในด้านวิธีดำเนินการอยู่ในระดับ มากถึงมากที่สุดเช่นเดียวกัน

ข้อค้นพบที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ Module 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดและได้รับการจัดสรรเวลาน้อยที่สุด (10 ชั่วโมง) กลับเป็น องค์ประกอบที่ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงสุด ผลดังกล่าวสามารถอธิบาย ได้ว่ากิจกรรมในโมดูลนี้ เช่น การเป็นโค้ชและที่ปรึกษา การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล และการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับครูผู้สอน เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในชีวิตประจำวันของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยไม่ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้ง 3 ราย ที่ระบุถึงการรับฟังปัญหาของครูด้วยความเห็นอกเห็นใจ การ เข้าใจความแตกต่างระหว่าง บุคคล และการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งเป็นแนว

ปฏิบัติที่สอดคล้องโดยตรงกับนิยามการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2564) ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในลักษณะนี้ เป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยแบบผสมวิธีที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

สรุป ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน มีความสอดคล้องกับผลการประเมินโปรแกรมในงานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน อาทิ วลัยลักษณ์ ชุมพล (2566) และกชนิภา แก้วไธสง (2566) ที่พบว่าโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ความสอดคล้องดังกล่าวสนับสนุนข้อสรุปว่า วิธีการพัฒนาโปรแกรมที่เริ่มต้นจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายอย่างเป็นระบบ ผสานกับการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นแนวทางที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทอื่น ๆ ของการศึกษาขั้นพื้นฐานไทยได้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตอื่น ๆ เพื่อตรวจสอบความสำคัญของโปรแกรมการวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่ เพื่อให้การเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะและบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียงกัน

2. ควรมีการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เพื่อสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ให้มีความสมบูรณ์และมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูผู้สอน และสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

เอกสารอ้างอิง

- กขกร เนียมท่าเสา, และสมชาย เทพแสง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 20(38), 39-50.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สุวีริยาสาส์น.
- พิตรพิบูล มนทาน้อย. (2566). *ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์].
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2564). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วลัยลักษณ์ ชุมพล. (2566). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- วาสิฏฐี จันทร์บุญเป็ง, และสุทธิพงศ์ บุญผดุง. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตดินแดง. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 3(7), 100.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2. (2568). *รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี 2567 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2*.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2568). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*.
- อนุชิต ทองเสน, และมังกร หริรักษ์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 6(2), 339–352.
- อภิรุฒิ พิมลแสงสุริยา. (2557, เมษายน). สูตรการพัฒนา 70: 20: 10. *สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ*, 14(167), 14.
- อาภรณ์ ภูววิทย์พันธุ์. (2552). *Competency dictionary*. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อว้ชชนนท์ อิ่มเพ็ง. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์].

Bass, B. J., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Consulting Psychologists.

Islam, M. R., & Prieto, L. (2025). Transformational leadership in the age of artificial intelligence. *Administrative Sciences*, 15(3), Article 344.

Warrilow, S. (2013). Transformational leadership theory—The 4 key components in change & managing change. *Open Journal of Leadership*, 12(4).