

การพัฒนาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี*

DEVELOPMENT OF A TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL FOR
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SURAT THANI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

ลักขณา เพชรแป้น*, ชุตินา มุสิกานนท์

Lakkhana Petpaen*, Chutima Musikanon

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น ปทุมธานี ประเทศไทย

Educational Administration, Western University, Pathum Thani, Thailand

*Corresponding author E-mail: mixer32p@gmail.com

*Tel: 085-654-6920

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา และ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนา โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 100 คน ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งคัดเลือกตามคุณสมบัติและประสบการณ์ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดัชนีความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา สร้างและตรวจสอบรูปแบบจากผลการศึกษา โดยตรวจสอบความเหมาะสมผ่านการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน และประเมินรูปแบบจากผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 66 คน ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ทักษะภาวะผู้นำ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาการพัฒนา แนวทาง การนำไปใช้ การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ ผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.52) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.48) อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นบูรณาการผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นกับองค์ประกอบการพัฒนาที่เป็นระบบ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี และสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to 1) Investigate the development guidelines for transformational leadership among school administrators, 2) Develop and validate a transformational leadership development model, and 3) Evaluate the developed model. The study was conducted in three phases. Phase 1 examined the current and desirable conditions, priority needs, and development guidelines using questionnaires administered to 100 school directors and deputy directors under the Surat Thani Primary Educational Service Area Office, selected through purposive sampling, together with interviews with five experts selected based on their qualifications and administrative experience. Data were analyzed using mean, standard deviation, the Priority Needs Index (PNI), and content analysis. Phase 2 involved developing and validating the model through a focus group discussion with six purposively selected experts. Phase 3 evaluated the model using data collected from 66 school administrators and educational personnel selected through purposive sampling. Data were analyzed using mean and standard deviation. The findings indicated that the overall current condition of transformational leadership was at a moderate level, whereas the desirable condition was at the highest level. Leadership skills represented the highest priority need. The developed model comprised six components: principles, objectives, development content, implementation guidelines, evaluation, and success conditions. The evaluation results showed that the model achieved the highest levels of feasibility ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.52) and utility ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.48). The findings indicate that the model integrates priority needs assessment with a systematic development framework, aligns with the context of schools under the Surat Thani Primary Educational Service Area Office, and can be effectively applied as a framework for developing transformational leadership among school administrators.

Keywords: Model Development, Transformational Leadership, School Administrators

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) โลกาภิวัตน์ และพลวัตทางเศรษฐกิจและสังคม ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะ ที่สอดคล้องกับทักษะแห่งอนาคต และความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561)

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] ระบุว่า การพัฒนาระบบนิเวศการศึกษาดิจิทัล ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยผู้นำทางการศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023) ขณะเดียวกัน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา และการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและนวัตกรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560); (สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา, 2562) ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 ยังได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่มุ่งยกระดับคุณภาพคนและระบบการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) จึงกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของประเทศ

สถานการณ์การศึกษาของประเทศไทยยังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพการจัดการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยผลการประเมิน Programme for International Student Assessment (PISA) ปี 2022 พบว่า นักเรียนไทยมีคะแนนเฉลี่ยด้านคณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) และมีแนวโน้มลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับหลายประเทศในภูมิภาคเอเชีย (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023) นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รายงานว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยยังประสบปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ความแตกต่างด้านคุณภาพระหว่างสถานศึกษา และข้อจำกัดในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) ขณะที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง พัฒนานวัตกรรม และยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2566) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565) Burns, J. M., Bass, B. M. อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Burns, J. M., 1978); (Bass, B. M., 1985) ต่อมา Bass, B. M. ได้ขยายแนวคิดดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Bass, B. M., 1997) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hallinger, P., Leithwood, K. et al. ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Hallinger, P., 2018); (Leithwood, K. et al., 2020) ขณะเดียวกัน Fullan, M. ได้เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการยกระดับคุณภาพการศึกษา (Fullan, M., 2020) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์, สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียน และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา (รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์, 2560); (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566)



สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งด้านบริบททางสังคม เศรษฐกิจ ขนาดของสถานศึกษา และทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพและสามารถตอบสนองต่อนโยบายทางการศึกษาจึงเป็นความท้าทายสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 เขต 2 และเขต 3 พบว่าทุกเขตพื้นที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพผู้เรียน การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและครู การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา แม้ว่าจะมีความแตกต่างด้านบริบทและทรัพยากรของแต่ละพื้นที่ แต่ต่างเผชิญความท้าทายร่วมกันในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐานและการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1, 2567); (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2, 2567); (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3, 2567) นอกจากนี้ รายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ยังสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดมีความแตกต่างด้านศักยภาพการบริหารจัดการ คุณภาพผู้เรียน และความพร้อมของทรัพยากร ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของแต่ละสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ซึ่งถือเป็นลักษณะของความท้าทายเชิงพื้นที่ที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นในหลายเขตพื้นที่ของจังหวัดสุราษฎร์ธานีเช่นกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1, 2567) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลในการตัดสินใจ ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, M. ที่เสนอว่าผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงและใช้นวัตกรรมในการพัฒนาองค์กร (Fullan, M., 2020) และสอดคล้องกับ Hallinger, P., ที่อธิบายว่าความสำเร็จของภาวะผู้นำทางการศึกษาขึ้นอยู่กับ การประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน (Hallinger, P., 2018) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564) เช่นเดียวกับ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งส่งเสริมการมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566) อย่างไรก็ตาม แม้งานวิจัยดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อคุณภาพการบริหารจัดการและผลลัพธ์ทางการศึกษา แต่ผลการศึกษาล้วนมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับตัวแปรต่าง ๆ มากกว่าการพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทเฉพาะของสถานศึกษา แนวคิดของ Hallinger, P., Leithwood, K. et al. ยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาควรคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษาและพื้นที่เป็นสำคัญ (Hallinger, P., 2018); (Leithwood, K. et al., 2020) ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งสถานศึกษามีความแตกต่าง



ทั้งด้านขนาด ความพร้อมของทรัพยากร และบริบทของพื้นที่ โดย Fullan, M. กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมทางการบริหารควบคู่กัน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนและตัดสินใจ พัฒนาระบบบริหารจัดการดิจิทัล ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) (Fullan, M., 2020) สอดคล้องกับ Leithwood, K. et al. ที่กล่าวว่า ประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา อันจะช่วยลดความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน (Leithwood, K. et al., 2020) นอกจากนี้ UNESCO ยังเสนอว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารและการจัดการเรียนรู้อาจเกิดประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ บริหารการเปลี่ยนแปลง และสร้างระบบสนับสนุนการใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (UNESCO, 2023) ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยที่มุ่งยกระดับคุณภาพการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) ทั้งนี้ จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่มุ่งพัฒนา สร้าง และตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานีโดยเฉพาะ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบตามแนวคิดของ Richey, R. C. & Klein, J. D. ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างทางองค์ความรู้และความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ดังกล่าว (Richey, R. C. & Klein, J. D., 2007)

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและช่องว่างทางองค์ความรู้ดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาองค์ประกอบ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนพัฒนาและประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยคาดว่าจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา และเป็นแนวทางเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา คุณภาพผู้เรียน และความยั่งยืนของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา



1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 100 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 3 ปี และ 3) สนใจเข้าร่วมการวิจัย

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องหรือเป็นผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี 2) มีผลงานวิชาการหรือมีประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) ยินยอมให้ข้อมูลในการวิจัย

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในของผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างเครื่องมือวิจัยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นจึงสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมตัวแปรและวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC 1.00 ทุกข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean: $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (Modified Priority Needs Index: PNI Modified)

2. ศึกษาแนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ การบริหารสถานศึกษา หรือภาวะผู้นำทางวิชาการ มีประสบการณ์ตรงและมีผลงานวิจัยหรือผลงานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้อง

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ฉบับร่าง จากนั้นนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 5 คน เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปหาความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาค่า IOC (Index of Item Objectives Congruence) พบว่า ได้ค่า เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ผู้วิจัยจึงปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจำแนกออกเป็นหมวดหมู่ และ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอเป็นความเรียง



ขั้นตอนที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การยกร่างรูปแบบ

นำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มาสังเคราะห์และยกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ตรวจสอบร่างรูปแบบ

2.1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ กลุ่มที่ 1 จำนวน 3 คน เป็นผู้บริหารการศึกษาหรือศึกษานิเทศก์ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนารูปแบบไม่น้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่ 2 จำนวน 3 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาหาค่า IOC (Index of Item Objectives Congruence) ได้ค่า เท่ากับ 1.00 ทุกข้อจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุง แก้ไขร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปีการศึกษา 2567 จำนวน 66 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติให้เป็นผู้มีบทบาทในการบริหารหรือการกำกับติดตามการจัดการศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการบริหารหรือการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้สามารถประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 1 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 30 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 30 คน



2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือเริ่มจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบในการสร้างข้อคำถาม จากนั้นนำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ความครอบคลุม และการใช้ภาษา แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ก่อนนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) มีค่า 1.00 ทุกข้อ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (0.50) แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาและมีความเหมาะสมสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา ก่อนจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ ค่าความถี่และร้อยละ ส่วนข้อมูลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ วิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลผลตามเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด และข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ด้วย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำมาสรุปและใช้เป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงรูปแบบ

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาค้นคว้าประกอบ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล		
1. ทักษะภาวะผู้นำ	3.07	0.21	ปานกลาง	4.33	0.46	มาก	0.41	1
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.54	0.39	มาก	4.58	0.20	มากที่สุด	0.29	4
3. มนุษยสัมพันธ์	3.51	0.41	มาก	4.54	0.30	มากที่สุด	0.29	4
4. สมรรถนะภาวะผู้นำ	3.44	0.35	ปานกลาง	4.61	0.28	มากที่สุด	0.34	2
5. คุณลักษณะที่พึงประสงค์	3.47	0.29	มาก	4.48	0.20	มากที่สุด	0.29	3
โดยรวม	3.39	0.28	ปานกลาง	4.52	0.25	มากที่สุด	0.33	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.28) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.39) รองลงมา คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.41) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.29) และด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.35) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.07$, S.D. = 0.21)

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.25) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.20) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.30) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.20) และด้านทักษะภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.46)

ความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) พบว่า โดยรวมเท่ากับ 0.33 โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านทักษะภาวะผู้นำ (PNI_{modified} = 0.41) รองลงมา คือ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ (PNI_{modified} = 0.34) และด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (PNI_{modified} = 0.29) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (PNI_{modified} = 0.29) และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (PNI_{modified} = 0.29)

2. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาการพัฒนา แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ การประเมินผลรูปแบบ และเงื่อนไขความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 หลักการ ประกอบด้วย 1) หลักการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) หลักการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 3) หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 4) หลักการบริหารเชิงระบบและการเปลี่ยนแปลง

2.2 วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและเป็นเอกภาพ 3) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และความร่วมมือของบุคลากร และ 4) เพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถานศึกษา

2.3 เนื้อหาการพัฒนา ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะภาวะผู้นำ 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ และ 5) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย 1) การศึกษาและเรียนรู้ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และ 4) การประเมินผลและปรับปรุง

2.5 การประเมินผลรูปแบบ ประกอบด้วย 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง 2) การประเมินการเรียนรู้ 3) การประเมินพฤติกรรม และ 4) การประเมินผลลัพธ์

2.6 เงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กร 2) การสนับสนุนจากหน่วยงาน และ 3) การประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง



3. ผลการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การตรวจสอบรูปแบบโดยสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ทำการประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง และความเหมาะสมของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ปรากฏดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมรายด้าน

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
องค์ประกอบที่ 1 หลักการของรูปแบบ	4.62	0.56	มากที่สุด	4.73	0.48	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.64	0.50	มากที่สุด	4.75	0.44	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 3 เนื้อหาของรูปแบบ	4.64	0.52	มากที่สุด	4.73	0.47	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	4.73	0.47	มากที่สุด	4.70	0.45	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลรูปแบบ	4.72	0.47	มากที่สุด	4.71	0.48	มากที่สุด
องค์ประกอบที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ	4.62	0.56	มากที่สุด	4.73	0.48	มากที่สุด
รวม	4.66	0.52	มากที่สุด	4.72	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.52) และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี อภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทำให้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI modified) มีค่าในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการได้รับการพัฒนาด้านทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เมื่อพิจารณาในระดับรายข้อ พบว่า ด้านทักษะภาวะผู้นำมีประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง ได้แก่ ด้านทักษะภาวะผู้นำมีประเด็นที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงหลายประเด็น ซึ่งสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษายังต้องการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา พบว่า ประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูง ได้แก่ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ

การบริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังมีช่องว่างระหว่างสมรรถนะที่มีอยู่กับสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบผ่านหลักสูตรหรือโครงการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการในแต่ละด้าน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและบริบทของการบริหารการศึกษาในระบบราชการไทย โดยเฉพาะในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามักต้องปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับที่มีความซับซ้อน ส่งผลให้การริเริ่มนวัตกรรม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกทำได้ค่อนข้างจำกัด สอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood, K. & Jantzi, D. ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามักมีความพร้อมในด้านการบริหารงานประจำ (Managerial Leadership) มากกว่าด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประการที่สาม ผลการวิจัยที่พบว่า สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนถึงความคาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อบทบาทของผู้นำ ในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการมีส่วนร่วม และนำพาสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Leithwood, K. & Jantzi, D., 2006) ผลการวิจัยดังกล่าว สอดคล้องกับผลการศึกษาของสมเกียรติ บุญรอด ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 17 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด (สมเกียรติ บุญรอด, 2568) นอกจากนี้ Hallinger, P. ยังพบว่า เมื่อระบบการศึกษาเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มสูงขึ้นอย่างชัดเจน และหากผู้บริหารยังคงยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม จะส่งผลให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาลดลง (Hallinger, P., 2011) ขณะที่สายฝน สวัสดิ์เอื้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไทยส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 แต่ยังขาดโอกาสและระบบสนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สภาพปัจจุบันยังไม่สามารถตอบสนองต่อสภาพที่พึงประสงค์ได้อย่างเต็มที่ (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566) ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานต้นสังกัด เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรนำผลการวิเคราะห์รายข้อในด้านทักษะภาวะผู้นำและด้านสมรรถนะภาวะผู้นำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดหลักสูตรและแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูง เพื่อให้การพัฒนาผู้บริหารสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาและสามารถยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหาการพัฒนา 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ 5) การประเมินผลรูปแบบ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบโดยอาศัยทั้งผลการวิจัยเชิงปริมาณ และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้รูปแบบมีความครอบคลุม ตั้งแต่ หลักคิด เป้าหมาย สิ่งที่ต้องพัฒนา ขั้นตอน และการประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญารัตน์ แกรุ่น พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 องค์ประกอบมี 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและแนวคิด

3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) องค์ประกอบหลักที่ศึกษา และ 5) แนวทาง การดำเนินงานพร้อมเงื่อนไขความสำเร็จ (กัญญารัตน์ แกรุ่น, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณศรี เงินเสือ ได้สรุปว่า รูปแบบการบริหารงานวิจัย ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย กล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของ รูปแบบ มี 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ระบบและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินการของรูปแบบ 5) แนวทางการประเมินผล และ 6) เงื่อนไขของรูปแบบ (อรุณศรี เงินเสือ, 2559)

องค์ประกอบที่ 1 หลักการของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) หลักการสร้าง แรงบันดาลใจและแรงจูงใจ 3) หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 4) หลักการบริหารเชิงระบบและการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 หลักการ สะท้อนสาระสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการนำองค์กรการศึกษาได้อย่างครอบคลุม สอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, M. & Quinn, J ที่กล่าวว่า รูปแบบทางการศึกษาจึงควรมีหลักการที่ชัดเจน เพื่อเป็น กรอบแนวคิดในการกำหนดทิศทางของรูปแบบ และสร้างความสอดคล้องระหว่างแนวคิดทางทฤษฎีกับการปฏิบัติ ในสถานศึกษา (Fullan, M. & Quinn, J., 2016)

องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมของ สถานศึกษาอย่างชัดเจนและเป็นเอกภาพ 3) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และความร่วมมือของบุคลากร และ 4) เพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความยั่งยืนของสถานศึกษา สะท้อนถึงเป้าประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่คาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทั้งผู้นำทางความคิดและผู้นำการปฏิบัติ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มอบบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้จัดการงานประจำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood, K. et al. ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถกำหนดทิศทาง (Setting Directions) พัฒนาบุคลากร (Developing People) ปรับปรุงองค์กร (Redesigning the Organization) และขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลต่อคุณภาพผู้เรียน (Leithwood, K. et al., 2020) ขณะที่ Hallinger, P. ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาจะเกิดประสิทธิผลได้เมื่อผู้นำสามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำให้สอดคล้อง กับบริบทของสถานศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา (Hallinger, P., 2018)

องค์ประกอบที่ 3 เนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะภาวะผู้นำ 2) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ และ 5) ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งครอบคลุมมิติสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม สมรรถนะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งล้วนสะท้อนถึงการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ และศักยภาพ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษา

ของ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของด้านมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถส่งเสริมความร่วมมือและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564)

องค์ประกอบที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย 1) การศึกษาและเรียนรู้ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และ 4) การประเมินผลและปรับปรุง ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงและการสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ควรประกอบด้วย กระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ มีการเรียนรู้จากเนื้อหาการพัฒนา การนำไปปฏิบัติจริง และการประเมินผลเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Darling-Hammond, L. et al. ที่พบว่า การพัฒนาวิชาชีพ ที่มีประสิทธิผลควรส่งเสริมการเรียนรู้เชิงรุก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานจริง และการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพสามารถยกระดับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน (Darling-Hammond, L. et al., 2017)

องค์ประกอบที่ 5 แนวทางการประเมิน ประกอบด้วย 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) 2) การประเมินการเรียนรู้ (Learning) 3) การประเมินพฤติกรรม (Behavior) และ 4) การประเมินผลลัพธ์ (Results) ซึ่งเป็นการประเมินที่ครอบคลุมตั้งแต่การรับรู้และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ และทักษะ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษาในภาพรวม สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของ Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. ที่เสนอว่าการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาควรดำเนินการอย่างเป็นระบบใน 4 ระดับ ได้แก่ ปฏิกิริยาตอบสนอง การเรียนรู้ พฤติกรรม และผลลัพธ์ เพื่อให้สามารถสะท้อนความสำเร็จของการพัฒนาได้อย่างครอบคลุม (Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D., 2006) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประกิจ ปอคุสุวรรณ พบว่า กระบวนการประเมินผลของการอบรม ได้แก่ การประเมินความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ เจตคติ การประเมินทักษะปฏิบัติจริง และการติดตามผลหลังอบรม 1 เดือนเพื่อสะท้อนความคงทนของผลการเรียนรู้ (ประกิจ ปอคุสุวรรณ, 2561) เช่นเดียวกับ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่ใช้การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์ เพื่อสะท้อนประสิทธิผลของรูปแบบและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566)

องค์ประกอบที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กร 2) การสนับสนุนจากหน่วยงาน และ 3) การประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การนำรูปแบบไปใช้เกิดประสิทธิผลและความยั่งยืน โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กรช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยเสริมทรัพยากร ค่าปรึกษา



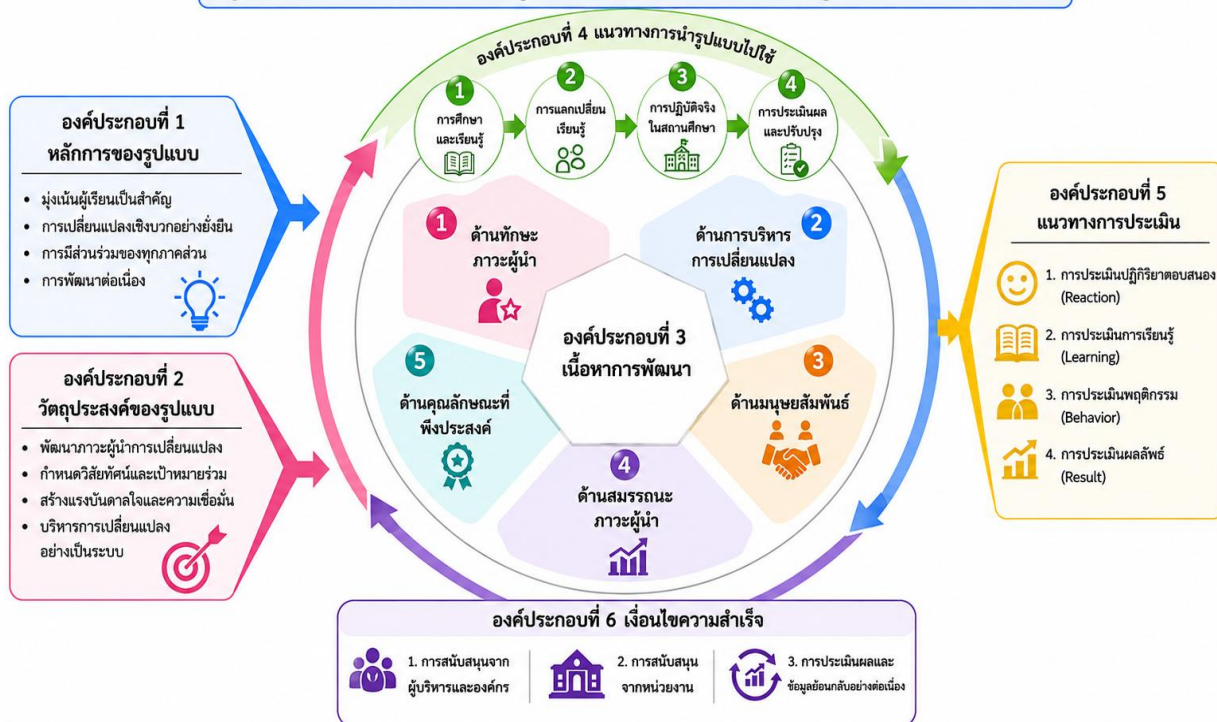
และการกำกับติดตาม ขณะที่การประเมินผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาสามารถปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่พบว่า ความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากองค์กร การมีส่วนร่วมของเครือข่าย และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, M. ที่ชี้ให้เห็นว่าการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำร่วม การสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และการใช้ข้อมูลสะท้อนผลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Fullan, M., 2020)

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้รับการสังเคราะห์จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาจากผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปประเมิน ส่งผลให้รูปแบบมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างแท้จริง นอกจากนี้ องค์ประกอบของรูปแบบยังครอบคลุมทั้งด้านทักษะภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง มนุษยสัมพันธ์ สมรรถนะภาวะผู้นำ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนมีแนวทาง การนำรูปแบบไปใช้ การประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จที่ชัดเจน จึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Richey, R. C. & Klein, J. D. ที่เสนอว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบ จะมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทเป้าหมาย (Richey, R. C. & Klein, J. D., 2007) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan, M. ที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กร การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Fullan, M., 2020) อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายฝน สวัสดิ์เอื้อ ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สายฝน สวัสดิ์เอื้อ, 2566)

องค์ความรู้ใหม่

รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังภาพ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 หลักการของรูปแบบ ยึดโยงกับ 4 เสาหลัก ได้แก่ หลักการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หลักการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจ หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และหลักการบริหารเชิงระบบและการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 เนื้อหาการพัฒนา ครอบคลุมการพัฒนา 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านทักษะภาวะผู้นำ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์

องค์ประกอบที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เรื่องของการเข้าห้องอบรมเพียงอย่างเดียว แต่คือ การสร้างประสบการณ์ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ จึงประกอบด้วย การอบรมสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทดลองปฏิบัติจริง และการนิเทศ กำกับ ติดตาม

องค์ประกอบที่ 5 การประเมินผลรูปแบบ ใช้การประเมินที่ครอบคลุม 4 ระดับ ประกอบด้วย 1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง 2) การประเมินการเรียนรู้ 3) การประเมินพฤติกรรม และ 4) การประเมินผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับการประเมินระดับ Behavior และ Result คือ กุญแจสำคัญ เพราะความสำเร็จที่แท้จริงไม่ใช่จำนวนผู้ผ่านการอบรม แต่คือ “ผลลัพธ์เชิงประจักษ์” ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและการลงมือทำของผู้บริหาร

องค์ประกอบที่ 6 เงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย การสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กร ระบบสนับสนุน และทรัพยากรที่เหมาะสมหน่วยงานทางการศึกษา และการประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง



สรุปและข้อเสนอแนะ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดำเนินการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการ จำเป็น และแนวทางการพัฒนาร่วมกับการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผ่านกระบวนการ วิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด สุราษฎร์ธานี โดยผลการวิจัยพบว่า แม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก แต่ยังมีช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะด้านทักษะภาวะผู้นำซึ่งมีความต้องการ จำเป็นสูงสุด รูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของ รูปแบบ เนื้อหาการพัฒนา แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ แนวทางการประเมินผล และเงื่อนไขความสำเร็จ ทั้งนี้ ผลการประเมินรูปแบบพบว่า มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่ารูปแบบ ดังกล่าวมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรส่งเสริมและสนับสนุนการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร สถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นที่ ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการจำเป็นสูง โดยเฉพาะด้านทักษะภาวะผู้นำ ได้แก่ ทักษะผู้บริหารในการจัดระบบการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารจัดระบบ การทำงานอย่างมีแบบแผน และการสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนเห็นภาพเป้าหมายในศตวรรษที่ 21 และด้านสมรรถนะ ภาวะผู้นำ ได้แก่ การทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา และยอมอุทิศตนทำงานเพื่อส่วนร่วม การทำให้ ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ของโรงเรียนมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว และการทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลประโยชน์ ของโรงเรียนเสมือนหนึ่งผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลง พัฒนานวัตกรรม และบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้ ควรจัดให้มีระบบการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม การโค้ช (Coaching) การสร้างชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) รวมทั้งระบบติดตาม ประเมินผล และ ให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กัญญารัตน์ แกรุ่น. (2561). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ประกิต ปอคูสุวรรณ. (2561). การพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถภาพการบริหารจัดการสอนของครูระดับ อาชีวศึกษา. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- รุ่งอรุณ หงษ์เวียงจันทร์. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันตก. ใน ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สมเกียรติ บุญรอด. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 17. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3(3), 290-309.
- สายฝน สวัสดิ์เอื้อ. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์, 8(3), 1382-1390.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1. (2567). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2567. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. (2567). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567). สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (2567). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567). สุราษฎร์ธานี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2562). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 57 ก หน้า 49-53 (1 พฤษภาคม 2562).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- _____. (2565). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2565: การฟื้นฟูการเรียนรู้และ เร่งรัดประสิทธิผลการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- _____. (2566). แผนการศึกษาแห่งชาติและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. ใน วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรุณศรี เงินเสื่อ. (2559). รูปแบบการบริหารงานวิจัยในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. ใน ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- _____. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Darling-Hammond, L. et al. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto: Learning Policy Institute.
- Fullan, M. & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Thousand Oaks: Corwin.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. (2nd ed.). Hoboken: Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- _____. (2018). Principal instructional leadership: From prescription to theory to practice. In M. Peters (Ed.), *The Wiley handbook of teaching and learning*. (pp. 505-528). New Jersey: Wiley.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs*. (3rd ed.). Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 20-227.
- Leithwood, K. et al. (2020). How school leadership influences student learning: A test of the four paths model. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599.
- _____. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2023). *PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education*. Paris: OECD Publishing.
- Richey, R. C. & Klein, J. D. (2007). *Design and development research: Methods, strategies, and issues*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- UNESCO. (2023). *Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?* Paris: UNESCO.