

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



วันชาติ ยอดสูงสุด

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF EDUCATION MANAGEMENT ADMINISTRATORS,
CHIANGRAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชิงทราย เขต 2

ของ วันชาติ ยอดสูงสุด

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนต์นัทธ มโนการณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชระ จตุพร)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุนทร คล้ายอ่ำ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	วันชาติ ยอดสูงสุด, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชระ จตุพร
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ โดยการทดสอบค่า (F-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านมีค่าเฉลี่ยสูงสุดด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รองลงมาด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น รองลงมาด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา มีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

Title: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF EDUCATION MANAGEMENT ADMINISTRATORS,
CHIANGRAI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

Author: Wanchart Yotsungsut, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of
Phayao, 2022

Advisor: Associate Professor Dr. Watchara Jatuporn

Keywords: change leadership and administrators

ABSTRACT

The purposes of this study were to examine the level and compare about transformational leadership of education management administrators, Chiangrai primary educational service area office 2, Classified by personnel experience and dimensions of school. A sample was selected from teachers and personnel of educational service area office 2. There are 302 people in a sample. The instrument used for collecting data in this research was the opinion questionnaire and 5 level of rating scale. The statistic data used to analysis is the average Standard Deviation-S.D. and One-Way ANOVA When the differences are found, use a pair wise difference of Scheffe's method by F-test. The results of the study were as follow: 1) transformational leadership of education management administrators, Chiangrai primary education service area office 2. Overall it was a more level, sort highest descending order: wide vision, idealistic, secondary, trust in others, motivate teamwork and minimum is intellectual stimulation. 2) Result of comparing opinions of respondents, leadership by experience and dimensions of school have opinions on transformational leadership of education management administrators, overall in all aspects no difference.



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จ ลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาในการให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชระ จตุพร อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ นายชาญณรงค์ อมรศิริสิงขร และนางสาวฐิตินันท์ ไชยลังกา ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งครูผู้สอนในศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลและตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีได้กล่าวนำไป ณ ที่นี้ คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตา แต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้มีอุปการคุณ และพี่เพื่อน้องทุกท่าน ที่ได้ส่งเสริมและสนับสนุนช่วยเหลือมาโดยตลอด และเป็นกำลังใจสำคัญอย่างยิ่งในการทำวิจัยฉบับนี้ ให้สำเร็จได้ด้วยดี

วันชาติ ยอดสูงสุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	10
1. ความหมายภาวะผู้นำ	10
2. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	13
1. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	13
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	15
3. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	23

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
กรอบแนวคิดการวิจัย	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	55
บทที่ 4 ผลการวิจัย	56
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	56
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2	57
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา ดังนี้.....	65
บทที่ 5 บทสรุป.....	72
สรุปผลการวิจัย	72
อภิปรายผลการวิจัย.....	75
ข้อเสนอแนะ.....	80
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	88
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย.....	89
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	90
ภาคผนวก ค ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)	98

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (IOC).....	104
ประวัติผู้วิจัย	107



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง.....	30
ตาราง 2 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม	56
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยภาพรวม ..	58
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมี วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	59
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น	60
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา.....	61
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม	63
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	64
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม ประสบการณ์ของบุคลากร	66

ตาราง 10 แสดงค่าวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตาม
ประสบการณ์ของบุคลากร68

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาด
ของสถานศึกษา.....69

ตาราง 12 แสดงค่าวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาด
ของสถานศึกษา..... 70



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดทางการวิจัย.....	49
ภาพ 2 แสดงการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	51



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านวิทยาการของโลกในปัจจุบัน ปฏิเสธไม่ได้ว่าเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อวิถีชีวิตและสังคมมนุษย์ เทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการปฏิรูปและพัฒนาโครงสร้างประเทศให้ก้าวสู่ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560–2579 (2560, หน้า 15–16, สื่อบนออนไลน์) กล่าวว่า ผลจากการเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจ สังคม และสถานการณ์สังคมส่งผลให้ทุกประเทศทั่วโลกกำหนดทิศทางการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศตนให้มีทักษะและสมรรถนะระดับสูง มีความสามารถเฉพาะทางมากขึ้น ส่วนความต้องการกำลังแรงงานที่ไร้ฝีมือ และมีทักษะต่ำจะถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา (2560, หน้า 6, สื่อบนออนไลน์) กล่าวว่า วัฒนธรรมของการเรียนรู้ยุคใหม่ของโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงใน 3 กระแสหลัก คือ 1) เกิด Demonopolization of Knowledge ไม่มีการผูกขาดความรู้ 2) เกิด Democratization of Information ไม่มีการผูกขาดข้อมูล และ 3) เกิด Disruption of Technology & Innovation การปรับตัวเข้ากับกระแสดังกล่าว ส่งผลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ Learn, Unlearn และ Relearn กล่าวคือ “Unlearn” คือ การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรารู้มา ต้องปรับตัวให้ทันตลอดเวลา ส่วน “Relearn” นั่นคือ สิ่งที่เราเรารู้มา มันเปลี่ยนไปในบริบทใหม่ ๆ ดังนั้น ต้องเรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม สำหรับ “Learn” นั้น โจทย์ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 คือ จะเรียนรู้อย่างไรให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อนำพาให้เกิดสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้การดำรงชีวิตของมนุษย์สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น ภาพวิถีชีวิตของคนในสังคมเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตและเปลี่ยนแปลงมากอย่างต่อเนื่องตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology-ICT) ยุคสมัยที่คนในสังคมให้ความสำคัญกับกระแสความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมาก โดยในด้านการศึกษามีกระแสความเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระบวนการหรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ที่

อาศัยเทคโนโลยีซึ่งแพร่หลายอยู่ในสังคมปัจจุบันให้ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและตอบ
 โจทย์ความต้องการของกำลังคนให้มีทักษะและสมรรถนะระดับสูง

ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรอบรู้ทุกด้าน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 อย่างสร้างสรรค์มาสู่องค์กรหรือสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
 กระทรวงศึกษาธิการ, (2565) กล่าวว่า นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปี
 งบประมาณ พ.ศ. 2565 รวม 7 ด้าน คือ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย 2) การ
 ยกระดับคุณภาพการศึกษา 3) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทาง
 การศึกษาทุกช่วงวัย 4) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการ
 แข่งขัน 5) การส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) การพัฒนาระบบ
 ราชการและการบริการภาครัฐยุคดิจิทัล 7) การขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการ
 ศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
 มาใช้บริหารจัดการระบบการศึกษาต่าง ๆ ในสถานศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายและพัฒนาระบบ
 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การบริหารจัดการสถานศึกษามีภารกิจที่สำคัญเพื่อ
 ยกระดับคุณภาพผู้เรียน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ
 และสอดคล้องกับบริบทของชุมชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข
 เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 วัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษา ดังนั้น ผลของการจัด
 การศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้น จึงขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งสถานศึกษา
 มีขอบเขตภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในการบริหารสถานศึกษาชั้น
 พื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลไว้ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านงานวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบริหาร
 บุคคล และด้านงานบริหารทั่วไป ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทาง
 เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูง ศรสุวรรณศรี
 บุญณกรณ์ชัย (2561, หน้า 1-2) กล่าวว่า สิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21
 ต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนา
 สถานศึกษาให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำในการ
 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไข
 ปัญหาที่ซับซ้อน มองเห็นภาพอนาคต และสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคน
 ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด สงบ อินทรมณี (2562,
 หน้า 353) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้น เป็นการบริหารการท่ามกลางการ
 เปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษาไปพร้อมกัน ซึ่งมีการ
 เปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้รวมทั้งมีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลที่ส่งเสริมการใช้

เทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายที่เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจของสถานศึกษา ประเด็นสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ในสถานศึกษายุคดิจิทัล และการทำงานอย่างเป็นระบบหรือเครือข่าย ส่วนการบริหารเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษา ได้แก่ การยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการเข้าถึงเทคโนโลยีโดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีสมรรถนะในการเชื่อมโยงความคิดและความรู้ให้กับผู้เรียนที่เป็นกลุ่มคนที่เกิดในยุคดิจิทัล แต่ในขณะที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มคนที่อพยพเข้ามาสู่ยุคดิจิทัล ก็ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญของการศึกษา คือ ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสงบสุข ประสบความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ โดยรักษาเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรมประจำชาติ รวมถึงคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนาทุกศาสนา อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล ดังพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ได้พระราชทานแก่ครูและนักเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัล เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2524 ความตอนหนึ่งว่า “...การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล สังคม และบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วน ล้วนพอเหมาะกันทุก ๆ ด้าน สังคม และ บ้านเมืองนั้น ก็จะมีพลเมืองมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไปได้โดยตลอด...” กล่าวได้ว่า โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมพื้นฐานที่เป็นจุดเริ่มต้นของการปลูกฝังความรู้ ทักษะทัศนคติ และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ สถานศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีศักยภาพ เป็นคนดีคนเก่ง สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีคุณภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรในสถานศึกษาให้ความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดความชำนาญและการใช้นวัตกรรมต่าง ๆ ในการประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนสถานศึกษามีปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งปัจจัยในและปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจของประเทศ หรือเทคโนโลยี ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาหรือบริหารสถานศึกษา ส่วนปัจจัยภายในซึ่งหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา

ที่ขาดประสบการณ์หรือไม่สามารถปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนในศตวรรษที่ 21 ได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 (ม.ป.ป., สื่อออนไลน์) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกด้านอุปสรรค (Threats) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงรายเขต 2 มีปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ 1) ด้านสังคม วัฒนธรรม (Social-cultural Factors) พบว่า พื้นที่ในเขตบริการบางส่วนอยู่ในพื้นที่สูง การคมนาคมไม่สะดวก การติดต่อสื่อสารยากลำบาก มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ หลากหลายวัฒนธรรม หลากหลายภาษา เป็นอุปสรรคในการ สื่อสารและการจัดการเรียนรู้ สถาบันครอบครัวอ่อนแอผู้ปกครองเข้าใจว่าการจัดการเรียนการสอน เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนเท่านั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบางส่วนมีความรู้ น้อย พื้นที่บางส่วนเป็นพื้นที่เสี่ยงด้านยาเสพติด ประชากรบางส่วนอพยพย้ายถิ่น บางส่วนไปทำงาน ในเมืองใหญ่ ไม่ได้อยู่กับครอบครัว ส่งผลต่อพฤติกรรมและการเรียนรู้ของเด็ก และค่านิยม ของผู้ปกครองในการส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนอนุบาล ทำให้เกิดปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) พบว่า สภาพพื้นที่บางแห่งไม่เอื้อต่อการใช้ เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร ด้าน ICT ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนขาดความรู้เท่าทันต่อการเติบโตของสื่อเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ในการ นำไปใช้ให้เหมาะสม ประกอบกับกระแสวัฒนธรรมข้ามชาติและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีผลกระทบต่อการศึกษาและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และ ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการให้กับผู้เรียนให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีให้ มี ความชำนาญและปลอดภัย และ 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) พบว่า รัฐบาลจัดสรร งบประมาณไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ส่วนภาครัฐ และเอกชนจัดสรรงบประมาณสนับสนุนล่าช้า ไม่ต่อเนื่อง ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีรายได้น้อย ขาด การส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษา จากปัญหาปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็น กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เพื่อแก้ปัญหาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของ สถานศึกษา ดังนั้น บทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์การ ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการ ยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา หากผู้นำขาดทักษะและการปรับตัวก็จะทำให้สถานศึกษาไม่เกิดพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 นั้น เป็นไปอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาจะไม่ประสบ

ความสำเร็จในการบริหารการศึกษาซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของตัวผู้เรียนและประสิทธิผลในการบริหารงานของสถานศึกษานั้น ๆ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความต้องการจะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จสู่การพัฒนาองค์การให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหวังของกระทรวงศึกษาธิการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 แตกต่างกัน
2. สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งกำหนดกรอบเนื้อหาการวิจัยจากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น 3) ด้านการ

กระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,394 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 302 คน ได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางโปรแกรมสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน Krejcie and Morgan (1970, อ้างอิงใน พันธกานต์ สกุลทอง, 2558, หน้า 7) ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษา และการเทียบสัดส่วนตามขนาดของประชากร

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.1.1 ประสพการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น

- 1) 1-3 ปี
- 2) 4-6 ปี
- 3) 7-9 ปี
- 4) มากกว่า 10 ปี

3.1.2 ขนาดของสถานศึกษา จำแนกเป็น

- 1) ขนาดเล็ก
- 2) ขนาดกลาง
- 3) ขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- 3.2.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น
- 3.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 3.2.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม
- 3.2.5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้สัจติปัญญา มีความสามารถ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รับผิดชอบต่อหน้าของตนเองในองค์กร และมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา

2. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การปรับตัวให้เข้าต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และโน้มน้าวใจหรือจูงใจผู้ตามให้ยอมรับต่อการปฏิบัติ ตามแนวทางขององค์กร ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องมีทั้งความรู้และทักษะเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 **ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล** หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ต้องเป็นผู้มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ นำองค์กรสู่ความก้าวหน้า

2.2 **ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น** หมายถึง ผู้นำต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น มีความฉลาด กระตือรือร้น ผู้นำบริหารงานแบบประชาธิปไตย เชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถและเคารพสิทธิของผู้อื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับในความแตกต่าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนรับฟังความต้องการของผู้ตาม แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมในฐานะผู้นำ ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ มีการแนะนำและการมอบหมายงานอย่างกล้าหาญมิตร มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของสวนตนและส่วนรวม

2.3 **ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น ผู้นำต้องคอยกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิดแนวคิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งสมมุติฐาน เปลี่ยนมุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้มีการระดมสมองในองค์กร

มีการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เรียนรู้ และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ครูปฏิบัติ สนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพ อย่างสม่ำเสมอ

2.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจเพื่อผลักดันในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายรวมของกลุ่ม การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้คิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา มีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี คอยประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ทุกคนมีความก้าวหน้า รู้จักการให้อภัย และตักเตือนผู้ตามอย่างเป็นกัลยาณมิตร

2.5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรม สร้างความภาคภูมิใจและการได้มาซึ่งความเคารพนับถือและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน พยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม ยึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความหนักแน่น ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา

3. บุคลากรในสถานศึกษา หมายถึง ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

4. ประสบการณ์ของบุคลากร หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) มีประสบการณ์สอนน้อยกว่า 5 ปี 2) มีประสบการณ์สอน 5-10 ปี และ 3) มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

5. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยมีการกำหนดขนาดของสถานศึกษาไว้ ดังนี้ ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน และขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 31 พฤษภาคม 2564)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ข้อมูลเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาที่จะประสบความสำเร็จสู่การพัฒนาองค์กร ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหวังของกระทรวงศึกษาธิการที่ได้กำหนดไว้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวม สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 1.2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปกรอบแนวคิด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีร่วมกัน ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ รู้จักที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความกระตือรือร้นสูง มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจหรือชักจูงสมาชิกในองค์กรให้มีความเคารพและศรัทธา

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมและกระบวนการที่ทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงและละทิ้งความสนใจของตนเองแล้วหันมาปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่มโดยการหล่อหลอมแนวคิดใหม่ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การชักชวน และการกระทำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งตลใจและให้ความหมายแก่ผู้อื่นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของ กระบวนการในการโน้มน้าว (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของการใช้อำนาจและภาวะผู้นำ เกิดขึ้นภายในกลุ่มเนื่องจากแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป คือ ผู้นำและผู้ตาม และภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อการบรรลุ เป้าประสงค์ผ่านการเปลี่ยนแปลง

พัชรา วาณิชชวคิน (2560, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล(อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่น ด้วยความไว้วางใจและการให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อบรรลุ ตามเป้าหมายขององค์การ

สมคิด บางโม (2562, หน้า 223) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมาสืบ เนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ทุก ๆ ธุรกิจใหม่จำนวน 100 แห่ง ที่จัดตั้ง ขึ้นมานั้น ประมาณ 50% หรือครึ่งหนึ่งต้องประสบความล้มเหลวภายในเวลา 2 ปี เพราะ ว่าขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

อนุศักดิ์ ฉิ่งไพศาล (2563, หน้า 24) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นผู้นำที่ แท้จริงจะต้องเกี่ยวข้องกับ เจตคติ ค่านิยมและแรงจูงใจของกลุ่มและของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะครูและบุคลากรทางการศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาและนักวิชาการอื่น ๆ ที่มี ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารและการเรียนการสอนเพื่อความอยู่รอดของสถานศึกษา แนวคิดจึงมี อยู่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผสมผสานและโน้มน้าวทัศนะของผู้อื่นให้สอดคล้องกับของ ตนเอง ซึ่งไม่่ง่ายนักเมื่อทุกฝ่ายและทุกคนมีความคิดเป็นอิสระ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องหาโอกาสใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาได้เข้าใจปรัชญา เป้าหมาย และความสนใจของผู้บริหารเองในการจัดการศึกษาตามบทบาทหน้าที่ของ สถานศึกษา และในขณะเดียวกันจะต้องเอาใจใส่และให้ความสนใจกับทัศนะและความต้องการ ของบุคลากรในสถานศึกษาจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมโพนบูลย์, (2559, หน้า 170) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คำที่แสดงคุณสมบัติพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในองค์กรซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำติดตัวมาด้วยเสมอ

Tiger (2563, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า Leadership หรือ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วม ที่ผู้นำคนเดียวไม่สามารถทำได้

พระเดวิดสัน สุขถาวร, ประจิตร์ มหาหิง และจุฬาพรพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2563, หน้า 589) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการที่ผู้นำในหน่วยงานหรือองค์กรได้ใช้ศักยภาพทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของตน เพื่อนำพาและจูงใจผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกในการใช้กระบวนการบริหารของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ หรือกลุ่มคนโดยการกระตุ้นจูงใจให้เชื่อถือ ยอมรับกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมายขององค์กร แนวทางเพื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กลุ่มบุคคลได้ตั้งไว้ร่วมกัน

จรินทร์ อุตสาหะ (2564, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำหรือผู้บริหารมีอำนาจต่อสมาชิกในองค์กร ซึ่งสามารถนำพาผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ โดยใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมในการชักนำ สร้างแรงจูงใจ ลดความขัดแย้ง กระตุ้นบุคคลอื่น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รวมถึงมีเทคนิคศิลปะคิดสร้างสรรค์ ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

คมกฤษ พรหมฉิน (2560, หน้า 30, อ้างอิงใน ฎีกาฎีกา บัญชี, 2563 หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ จูงใจให้สมาชิกในองค์กรคล้อยตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งในด้านความรู้ สติปัญญา มีมุมมองที่กว้างไกล มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์กร มีทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถขับเคลื่อน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้สติปัญญา มีความสามารถ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รับผิดชอบต่อหน้าของตนเองในองค์กร และมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา

2. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 154-155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของเบิร์นส์ มีการจัดเป็นหมวดหมู่โดยกรอนน์ Gronn (1996, อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 154-155) ได้ 4 ด้าน และเลขเป็นชื่อย่อได้ 4I (Four I's) ดังนี้

2.1 การสร้างแรงดลใจ (Inspiration-I1) คือ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผ่านความมีบารมี (Charisma) ของผู้นำ

2.2 การใช้ความเป็นเอกัตบุคคลบุคคลนิยม (Individualism-I2) คือ การเน้นความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation-I3) คือ การมีอิทธิพลต่อการคิดและการจินตนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealised Influence-I4) คือ การสื่อสารและการสร้างปณิธานทางอารมณ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นอุดมคตินั้นหมายถึงได้อย่างดีเยี่ยมจนไม่มีที่ติ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามคำสั่ง โดยการใช้การเน้นความต้องการเป็นรายบุคคล รวมถึงมีการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดการคิดหรือจินตนาการออกแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ มีความสามารถด้านกาสื่อสารที่ดี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันผู้นำสถานศึกษาและภาคเอกชนตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ความอยู่รอด และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาทุกภาคส่วนของประเทศต่อองค์กรจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง หรือการก้าวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากในแต่ละองค์กรเพื่อให้ประเทศก้าวสู่สังคมที่มุ่งสร้างนวัตกรรม การศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งของการที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เข้ากับ ไทยแลนด์ 4.0 เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ดังนั้นผู้นำองค์กรถือเป็นผู้นำที่จะต้องปรับตัวให้เข้าต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และโน้มน

น้ำใจหรือจูงใจพูดตามให้ยอมรับต่อการปฏิบัติตามแนวทางขององค์กรและเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานหรือภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จได้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 360) กล่าวว่า ผู้นำองค์กรในโลกยุคปัจจุบันกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตามการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอาจไม่ได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นเรื่องไหนก็ตามขึ้นอยู่กับ “คน” การทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับถึงแนวคิดในการทำอะไรต่าง ๆ จากเดิมซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้นำเพราะการทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อสอดคล้องกับแนวทางและแผนการทำงานขององค์กร ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้นำเพื่อลดแรงต้านของบุคคลเหล่านั้น องค์กรใดที่ผู้นำไม่สามารถทำให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่แนวทางเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ องค์กรนั้นมีโอกาสสูงที่จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยั่งยืนและอาจสูญเสียความสามารถ ในการดำเนินกิจการต่อไปในอนาคต

นุช สัทธานัตถมมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559, หน้า 170) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเปลี่ยนแปลงความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 168-170) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กรและนำวิสัยทัศน์นี้ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักสำคัญ และก่อนที่จะบรรลุเป้าหมายได้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาหรือขององค์กร และเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานหรือภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จในที่สุด

สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสส์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Transformation Leadership) ของแบสส์ ประกอบไปด้วยการสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา 3 วิธี ดังต่อไปนี้

1. ยกระดับความตระหนักของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการยกระดับความตระหนักของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ออกมา (Outcomes) ของภารกิจที่มอบหมายและวิธีไปยังเป้าหมายนั้น

2. การยกระดับความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความสนใจส่วนตัวของตัวเองลง แล้วหันไปสนใจประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ

3. ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การปรับตัวให้เข้าต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และโน้มน้าวใจหรือจูงใจผู้ตามให้ยอมรับต่อการปฏิบัติตามแนวทางขององค์กร ต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันถือเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับ ทั้งในด้านการศึกษา สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่น ๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ผู้นำองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ในยุคการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 121-131) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการให้กำลังใจและจูงใจผู้ตามให้บรรลุผลลัพธ์ในการทำงานได้มากกว่าที่กำหนดหรือวางแผนไว้ ผ่านการได้รับรางวัลจากภายในมากกว่าโดยผู้นำจะจูงใจพนักงานให้ทำงานเพื่อเป้าหมายระยะยาวที่มีความสำคัญต่อองค์การ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ถือว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือกันและกันเพื่อระดับขวัญกำลังใจและการจูงใจที่สูงขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Burns ยังได้กล่าวว่า วิธีการเปลี่ยนแปลงช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่ชีวิตของบุคคลและองค์การ ช่วยกำหนดรับรู้ และคุณค่าขึ้นใหม่และช่วยเปลี่ยนความคาดหวังและแรงบันดาลใจของพนักงาน องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจต่อทฤษฎีนี้

แต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะนำสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้จริง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเรียนรู้การประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริงซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอแนวทางสำหรับผู้นำเพื่อการนำทฤษฎีนี้ไปปรับใช้ ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์แห่งอนาคตขององค์การและสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อสร้างความชัดเจนแก่สมาชิกในองค์การทุกคนถึงสิ่งที่องค์การต้องการเห็นในอนาคตซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์การต่อการขับเคลื่อนไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
2. ผู้นำต้องขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นโดยนำองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำเพื่อช่วยกระตุ้นพนักงานทุกระดับให้มุ่งไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์
3. ผู้นำต้องบูรณาการรูปแบบการเป็นผู้นำที่หลากหลายต่อการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จและอย่ายึดติดเพราะเชื่อเพียงการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดเพราะวิธีคิดแบบนี้อาจเป็นกับดักที่อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่สามารถเกิดขึ้นได้

การดี อนันต์นาวิ (2554, หน้า 83-85 อ้างอิงใน จรินทร์ อุตสาหะ, 2564, หน้า 25) กล่าวว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของผู้นำ เช่น สถิติปัญญาความรับผิดชอบ เป็นต้น
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำที่แสดงออกมาโดยพยายาม
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Approach) กลุ่มนี้มุ่งเน้นการศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

แนวคิดร่วมสมัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ยังมีแนวคิดหรือมุมมองที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้รับการสนใจอย่างกว้างขวางในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ทั้งนี้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบภาวะผู้นำอันเนื่องมาจากความต้องการของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อภาวะผู้นำในองค์การ ซึ่งแนวคิดร่วมสมัยนี้ ที่น่าสนใจด้วยกันประกอบไปด้วย 5 แนวคิด

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการ (Servant Leadership) แนวคิดเรื่องผู้นำแบบผู้รับใช้ในช่วงทศวรรษที่ 70 คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า คือบุคคลที่จะกลายเป็นผู้นำลักษณะนี้ได้ต้องเริ่มต้นที่ความรู้สึกที่แท้จริงของตนเอง ที่ต้องการจะรับใช้หรือดูแลคนอื่น

ก่อนหลังจากนั้นสถานการณ์จะนำไปสู่ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างของทฤษฎีนี้กับทฤษฎีภาวะผู้นำคนอื่น ตรงที่แนวคิดนี้ให้ความสนใจหรือมุ่งเน้นไปที่ผู้ตามมากกว่าองค์การหรือตัวผู้นำเอง

2. ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวกับการที่บุคคลปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของตนเองอย่างชัดเจนโดยไม่เลียนแบบหรือทำตามบุคคลอื่น แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow ในเรื่องของการบรรลุศักยภาพแห่งตน (self-actualization) และแนวคิดของ (Carl Roger) เรื่องการก้าวไปสู่การเป็นคนที่สมบูรณ์ (fully functioning person) ซึ่งทำให้เกิดแนวคิดที่ว่าบุคคลสามารถพัฒนาวิธีการทำความเข้าใจและการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของตนได้ลักษณะสำคัญของบุคคลที่เป็นผู้นำที่แท้จริงจากมุมมองของนักวิชาการหลากหลายท่านไว้ดังนี้

2.1 ผู้นำที่แท้จริงบรรลุจุดมุ่งหมายของตนเองด้วยความกระตือรือร้น

2.2 ผู้นำที่แท้จริงจะแสดงออกซึ่งค่านิยมที่ตนเองเชื่ออย่างเข้มแข็งไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดันเพียงใดก็ตาม

2.3 ผู้นำที่แท้จริงนำด้วยความรักและการใช้ความคิด

2.4 ผู้นำที่แท้จริงสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างยั่งยืน

2.5 ผู้นำที่แท้จริงแสดงให้เห็นถึงความมีวินัยต่อตนเอง

3. ภาวะผู้นำตนเอง (self-Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำตนเองเป็นภาวะผู้นำที่เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพนักงานต่อการพัฒนาการจัดลำดับความสำคัญในงานของตนเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเพิ่มความสามารถในการเป็นผู้นำตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาทักษะในการควบคุมตนเองอีกด้วย วิธีการนี้เป็นการกระจายอำนาจมากกว่า วิธีการทางภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่ผู้นำมีอำนาจหลักในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแก่พนักงาน

4. ภาวะผู้นำแบบกระจายความรับผิดชอบ (Post heroic-Leadership) หลักการของภาวะผู้นำแบบกระจายความรับผิดชอบว่าผู้นำประเภทนี้จะให้พนักงานรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตนเองสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ซึ่งพนักงานแต่ละคนสามารถค้นหาคำตอบได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จรู้ล่วงหน้าและทำสิ่งนั้นได้ดีช่วยชี้แนะแนวทางและจัดอุปสรรคเพื่อที่จะทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในการทำงานและให้ความเชื่อถือแก่บุคคลตามที่สมควรได้รับผู้นำแบบกระจายความรับผิดชอบแสดงบทบาทในการสอนงานและพัฒนาความสามารถของบุคคลและให้ทุกคนในองค์การปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (E-Leadership) ภาวะผู้นำแบบ E เพิ่มขึ้นซึ่งตัวอักษร E ความหมายของคำว่าอิเล็กทรอนิกส์ (electronic) ซึ่งอาจเรียกแนวคิดนี้ได้ว่าภาวะผู้นำ เกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเชื่อมโยงพนักงานที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลกันหรืออยู่ในต่างประเทศต่างเมืองให้เข้ามาร่วมทำงานกันผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการขับเคลื่อนของผู้นำได้

พัชรา วาณิชชวดิน (2560, หน้า 16-20) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละยุคสมัยมีการนำเสนอมุมมองเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำที่แตกต่างกันไปแต่ละยุค ซึ่งการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเหล่านี้ช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถไปประยุกต์ใช้ในการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นมากยิ่งขึ้น โดยทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งตามยุคสมัยได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Trait Theory) มุ่งเน้นคุณลักษณะ (Trait Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษากลุ่มคุณลักษณะของผู้นำที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำกับพวดยุคตามคุณลักษณะผู้นำมีความสำคัญและแตกต่างจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำผู้นำกลุ่มนี้มีคุณลักษณะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ เช่นความเปิดเผย (openness) ชอบเข้าสังคม (extraversion) ความมีจิตสำนึก (conscientiousness) ความประนีประนอม (agreeable) เป็นต้น ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้ดีกว่าคนอื่นหรือมีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งผู้นำได้มากกว่าคนอื่น

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavior Theory) มุ่งเน้นพฤติกรรม (Behavior Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในระหว่างการนำมาพิจารณาว่าคุณลักษณะของผู้นำโดยความเชื่อพฤติกรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานเสร็จและคนทำงานสำเร็จซึ่งผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำที่แตกต่างกันออกไปหรือเรียกได้ว่ามีสไตล์การนำที่แตกต่างกันออกไป โดยระบุพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกไว้ 2 ประเภทคือพฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นคน (Relationship Behavior)

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับสถานการณ์ (contingency theory) มุ่งเน้นสถานการณ์ (Situation Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์และผู้ตามด้วยความเชื่อกันว่าผู้นำมีความแตกต่างในแต่ละสถานการณ์ซึ่งทฤษฎีนี้จะระบุถึงสถานการณ์นั้น ๆ

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (change Focus) โดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาผู้นำแห่งการ

เปลี่ยนแปลงซึ่งคนที่จะเป็นผู้นำได้หรือต้องการจะเป็นผู้นำ ต้องเป็นคนที่มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ สามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้รวมทั้งสื่อสารให้ผู้ตามทราบ โดยผู้ตามมีความยินดีที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำ แบบนี้ คือ ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (idealized intense) สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ส่งเสริมให้ความคิดริเริ่ม (Intellectual Stimulation) และให้ความสำคัญกับผู้ตาม (Individualized consideration) ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแส การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้โดยการผสมผสานปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ทั้งตัวผู้นำที่ต้อง เป็นผู้มีความรู้คุณลักษณะพิเศษของผู้นำเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ตามสถานการณ์และบริบท ที่เป็นอยู่เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

5. แนวคิดใหม่ใหม่ด้านภาวะผู้นำ (New Leadership Approaches) มีจุดมุ่งเน้น แตกต่างกันอย่างออกไป โดยในยุคสมัยนี้มีความพยายามที่จะศึกษาผู้นำในหลายหลายมิติที่แตกต่าง กัน เช่น

5.1 ภาวะผู้นำแบบทีม (Collective Leadership) หรืออาจเรียกว่าภาวะผู้นำแบบ ส่วนรวม (Shared Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของทีมทำงานท่ามกลางความ ซับซ้อนและความไม่แน่นอน โดยมีผู้นำหลาย ๆ คนในทีมทำงานนั้น ๆ เข้ามาแสดงบทบาทการ นำมากกว่าจะมีผู้นำเพียงคนเดียวดูแลทีมเพื่อรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอน

5.2 ภาวะผู้นำแบบต่างวัฒนธรรม (Cross Cultural Leadership) เป็นภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นการนำที่แตกต่างวัฒนธรรม โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ผู้นำอาจต้องทำงานข้าม ประเทศหรือทำงานแบบกระจายไปในหลาย ๆ ประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป จากที่ที่ผู้นำเคยอยู่ ซึ่ง Robbins, DeCenzo and Coulter (2013, อ้างอิงใน พัชรา วาณิชชวคิน, 2560, หน้า 16–20) กล่าวว่า วัฒนธรรมถือเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในการตัดสินใจ สไตส์การนำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยวัฒนธรรมส่งผลต่อสไตส์การนำ เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการตอบสนองของผู้ตามภายใต้การนำของผู้นำ

5.3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติของ นวัตกรรม โดย Patchara Antichagasic (2009, อ้างอิงใน พัชรา วาณิชชวคิน, 2560, หน้า 16–20) ได้ทำการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรชั้นนำและพบว่าองค์กรที่เน้น นวัตกรรมจะมีผู้นำที่มีความโดดเด่นทางด้านนวัตกรรมหรือผู้นำเชิงนวัตกรรมนั่นเอง

5.4 ภาวะผู้นำแบบเสมือน (Virtual Leadership) หรืออาจเรียกว่าภาวะผู้นำ ออนไลน์ (E-Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นในมิติขององค์กรเสมือนจริงและเป็นการนำ แบบที่ไม่ต้องไปอยู่ในสถานที่จริงในลักษณะของการทำงานข้ามพื้นที่หรือทำงานแบบกระจาย

ไปในหลาย ๆ พื้นที่ผ่านโลกออนไลน์เพื่อแสดงบทบาทผู้นำ โดยมากผู้นำจะแสดงความเป็นผู้นำผ่านเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบริหารคนหรือบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องไปอยู่ในสถานที่จริงเพื่อนำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 154-155) กล่าวว่า กุนเทอร์เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาและปรับปรุงมาในทางประวัติศาสตร์และวางทับซ้อนกันมาเรื่อย ๆ และได้อ้างตามข้อสังเกตของฟิดเลอร์ Fiedler (1997, อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 154-155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญเป็นพิเศษนี้ดูเหมือนจะประดังกันมาราวกับคลื่นกระทบฝั่งและเมื่อมีสิ่งท้าทายใหม่มาถึงคุณจะได้เพิ่มความสนใจเข้าไปอีกเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตามก็ดีคุณลักษณะที่มั่นคงและยั่งยืนคือการกระทำหรือการแทรกแซง (Agency) ของผู้นำและการควบคุมตนเองและการควบคุมผู้อื่น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีต้นกำเนิดในบริบทที่ไม่ใช่ด้านการศึกษาและผลงานของเบิร์น Burns (1978, อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 154-155) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในฐานะเป็นความสัมพันธ์ตามการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับพุดตามการเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้นำกับพุดตามเป็นการคืนรนซึ่งมีการควบคุมโดยผ่านภาวะผู้นำแบบธุรกรรม (Transactional Leadership) นั่นคือการเจรจาและจูงใจและทรัพยากรภายในนั้นไม่ได้ท้าทายแต่พยายามทำให้พึงพอใจ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบิร์นส์มีการจัดเป็นหมวดหมู่ด้วยกรอนน์ Gronn (1996, อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 154-155) ได้ 4 ด้านและเรียกเป็นชื่อย่อได้ว่า “4I” (Four I’s) ดังนี้

1. การสร้างแรงดลใจ (Inspiration-I1) คือ การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผ่านความมีบารมี (Charisma) ของผู้นำ
2. การใช้ความเป็นเอกัตบุคลานิยม (Individualism-I2) คือ การเน้นความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation-I3) คือ การมีอิทธิพลต่อการคิดและการจินตนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (IdeasIised Influence-I4) คือ การสื่อสารและการสร้างปณิธานทางอารมณ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ได้อย่างเป็นอุดมคตินั้นหมายถึงได้อย่างดีเยี่ยมจนไม่มีที่ติ

สมคิด บางโม (2562, หน้า 224) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีผู้พยายามศึกษาภาวะผู้นำว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง บางคนศึกษาถึงลักษณะของตัวผู้นำ บางคนศึกษาสถานการณ์และปัจจัยอื่น ๆ แนวคิดเป็นทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคมบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น รูปร่างสติปัญญาอุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็น เป็นต้น คี-เดวิด (ม.ป.ป., อ้างอิงใน สมคิด บางโม, 2562, หน้า 224) ได้ระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

- 1.1 ความเฉลียวฉลาด
- 1.2 ความสามารถทางด้านสังคม
- 1.3 แรงจูงใจภายในที่ต้องประสบความสำเร็จ
- 1.4 ทักษะคิดด้าน มนุษยสัมพันธ์

2. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (personal & situation Theory)

ภาวะผู้นำในลักษณะนี้มีความซับซ้อนมากขึ้นทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์จึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อเบื้องหลังความคิดนี้คือลักษณะของสถานการณ์ใดใดก็ตามจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำตัวอย่างเช่นในสถานการณ์ที่กลุ่มต้องการความสนุกสนานรื่นเริงในโอกาสวันขึ้นปีใหม่บุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่ เฉลียวฉลาด สุขุม เยือกเย็น ความจำดี กล้าหาญ และอดทนยอมไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำ บุคคลที่มีนิสัยร่าเริงชอบสนุกสนาน ชอบดื่มแม้รูปร่างจะไม่ใหญ่โตและสติปัญญา ไม่สู้จะฉลาดนัก

3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction & Expectation Theory)

ลักษณะของทฤษฎีนี้การเป็นผู้นำเป็นได้หลายแง่หลายมุม มีกระบวนการที่แตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในส่วนตัวส่วนหนึ่งของกลุ่มและการปฏิสัมพันธ์นี้ เป็นผลเนื่องมาจากการกระทำร่วมกันเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมาย การเป็นผู้นำก็เหมือนกับพฤติกรรมอื่น ๆ ซึ่งเกิดจากบุคคลและระบบสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงของการปฏิสัมพันธ์อยู่เสมอ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (ม.ป.ป., สื่อออนไลน์) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนว

ใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี เบอห์น (Burns) และ แบลส (Bass) เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ แบลส (Bass) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัว ไปสู่องค์การและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบลสในปี ค.ศ. 1985 แบลสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการ เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอก ตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การมีอิทธิพลต่อความคิดที่จะทำให้ผู้ตามยอมรับการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที

3. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุคลิกภาพของผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในองค์กรให้ยอมรับและปฏิบัติตาม อีกทั้งลักษณะของผู้นำยังสามารถบ่งบอกถึงภาพลักษณ์และกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้อีกด้วย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 124-125) กล่าวว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีด้วยกัน 4 ประการ ดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ การที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในฐานะผู้ฝึกสอนต่อพนักงานรวมทั้งรับฟังความต้องการและความกังวลใจของผู้ตามด้วย

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ การที่ผู้นำท้าทายข้อสันนิษฐานเดิมในการทำงานยอมรับความเสี่ยงและเรียกร้องความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์จากพนักงาน

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) คือ การที่ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามผู้นำจะทำนายผู้ตามโดยมาตรฐานที่อยากขึ้นสื่อสารถึงประโยชน์หรือด้านดีเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตและอธิบายถึงความสำคัญต่อการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันด้วย

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นการแสดงแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมการสร้างควมภาคภูมิใจและการได้มาซึ่งความเคารพ รวมถึงรับฟังความคิดของผู้ตาม และสร้างความไว้วางใจ

สุนทร โคตรบรรเทา (2560, หน้า 180-183) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น โทกิและเดฟวานนาเห็นว่าคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 ประการ เวเธอร์สปูน (ม.ป.ป., อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2560, หน้า 180-183) กล่าวเพิ่มเข้ามาอีกหนึ่งประการรวมเป็น 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าตัวเองเป็นตัว นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกล้าเผชิญและสนุกกับความท้าทายในการริเริ่มและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจริง ๆ แล้วเป็นตัวดงที่ใช้ชีวิตองค์กร โดยเฉพาะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นนวัตกรรมซึ่งต้องทำตนให้ใหม่อยู่เสมอเพื่อความอยู่รอด

2. มีความกล้า คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความกล้าหาญ (Courageous) การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นสิ่งที่คนส่วนมากรู้จักเสมอไปมนุษย์กลัวการเปลี่ยนแปลงในชีวิตประจำวัน

ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความกล้าเสี่ยงกับความเป็นที่นิยมเพื่อเป็นผู้ชนะในการทำสิ่งใหม่ใหม่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาพูดตามไปพร้อมกัน

3. มีความเชื่อในผู้อื่น คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อในผู้อื่น (Believe in People) เป็นผู้ซึ่งคำนึงถึงผู้ตามและเชื่อว่าแต่ละคนทำงานในองค์กรด้วยความสนใจส่วนบุคคล (Personal Interest) ในการทำให้เกิดมีสวัสดิการของกลุ่ม กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อในทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแม็กเกรเกอร์ ว่า แต่ละบุคคลเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการการยกย่องและยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

4. มีความยึดมั่นในค่านิยม คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความยึดมั่นในค่านิยม (Value-driven) ผู้นำที่ยึดมั่นในค่านิยมมีมาตรฐานทางศีลธรรม (Moral Standard) อยู่ภายในตนที่นำทางให้กับ “จิตวิญญาณ” (Spirituality)

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners) ที่จริงแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำทางการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามความหมายแล้วคือนำทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเองจึงผู้นำจึงต้องเป็นผู้คอยกลิ่นกรองหรือวาดภาพ (Scan) สิ่งแวดล้อมเพื่อหาข้อมูลสารสนเทศอยู่เสมอสนใจวิธีใหม่ในการทำสิ่งใดและมีการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

6. มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อนความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน (deal with Complexity Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำเหล่านี้มีชีวิตและความรุ่งเรืองอยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาปัญหาที่หาทางแก้ได้ยากการตัดสินใจซับซ้อนที่ต้องทำอิทธิพลต่อต้านเกี่ยวกับทางเลือกและทางเลือกที่ต้องตัดสินใจเลือก เพื่อพาองค์กรก้าวต่อไปล้วนเป็นองค์ประกอบที่ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ผู้นำต้องทำหน้าที่และมีความเก่งและความกล้า

7. เป็นผู้วิสัยทัศน์ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้วิสัยทัศน์ (visionaries) เป็นผู้มองทั้งสิ่งที่เป็นอยู่ (what is) และสิ่งที่จะเป็น (what to be) ไม่เพียงแต่คำนึงถึงผู้ตามเท่านั้น

8. เป็นผู้สื่อสารที่ดี คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้สื่อสารที่ดี (good communicator) และเข้าใจความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ใช่ นักพูดสาธารณะที่เก่งแต่เป็นผู้มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์อย่างดีในกลุ่มย่อยและสื่อสารแบบตัวต่อตัวด้วยต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและเข้าใจการสื่อสารแบบสองทาง

กฤติยา มานีชัย (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติหรือบุคลิกภาพ ความสามารถ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีดังนี้

1. มีการจัดระบบการคิดที่ดี
2. มีความมั่นใจ
3. มีความสามารถในการตัดสินใจ
4. สามารถเรียนรู้ได้เร็ว
5. มีความรอบรู้และรับผิดชอบสูง
6. มีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี
7. มีความเชื่อมั่นในตนเองรู้จักการแก้ปัญหา
8. ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

โสภณ ภูเก้าล้วน (2555, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ โดยทั่ว ๆ ไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลิศ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

พรชัย เจตมาาน (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. การทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง (To Make the Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน โลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น เมื่อผู้นำเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร

2. ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Leadership to Change Intervention) การบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผน การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร มีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลง

3. การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อพัฒนา เน้นผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงาของแต่ละคนในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

4. การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrative) ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร

6. การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วมจัดการศึกษา

7. การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

8. การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ผู้นำต้องสนับสนุนให้ทุกคนทำรายงานผลการดำเนินงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

9. การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การตักเตือน การเป็นกัลยาณมิตร

ธีรศักดิ์ สารสมักร, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ (2563, หน้า 353-354) กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความหนักแน่น ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล ไม่ล่าหลัง

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเชิงลบ เช่น การชมเชยเมื่อปฏิบัติหน้าที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ตำหนิหรือต่อว่าให้เสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี ในทุก ๆ ด้าน

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้ส่งเสริมให้มีการระดมสมองในองค์กร มีการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ครูปฏิบัติ สนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพของครู เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน มีเหตุมีผล ไม่ฟังความข้างเดียว ส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิของผู้อื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับในความแตกต่าง เคารพ และเห็นคุณค่าในความเป็นคน ศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล เพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล

อนงค์ ไตวัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิสัทธี (2562, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

นุช ลัทธฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญทั้งหมด 6 ประการ ประกอบด้วย

1. ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง มุ่งสู่ความเป็นเลิศของผลงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวความคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ที่ได้เสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

ชัยวัฒน์ พรหมวรชัย (2563, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองปัญหาหรือความท้าทายในปัจจุบันอย่างเข้าใจ สร้างเป้าหมาย หาแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เป็นนักวางแผน มีความมั่นใจในตนเอง กล้าคิด การตัดสินใจและรับผิดชอบในสิ่งที่ตัดสินใจไป เมื่อพบเจอปัญหาหรืออุปสรรค ต้องมีทักษะการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมที่สุด และมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสเพื่อการพัฒนา อีกประการคือต้องยืดหยุ่นในวิธีการเพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปและบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ประกอบด้วย

1. ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย หมายถึง ผู้นำที่สามารถจัดการบริหารทรัพยากร ต้องมีความทันสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ นำองค์การสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน มีความแน่วแน่ในปณิธานและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้นำที่มีกระบวนการบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ด้านผู้นำนักคิดและแก้ไขปัญหาที่ดี หมายถึง ผู้นำจำเป็นต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงและปัญหาของสังคมได้อย่างดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ มองเห็นปัญหาแล้วแก้ไข มีความฉลาด กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา เรียนรู้จากความผิดพลาด มีการตัดสินใจ ด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงคือโอกาส และเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ หมายถึง ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ มีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความพึงพอใจ มีความไว้วางใจในสมาชิกขององค์การ มีความสามารถในการสื่อความและการประสานงานที่ดี

4. ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความตั้งใจสูง แสดงความมั่นใจในความสามารถเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่น กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว คำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น แน่วแน่ที่ปณิธาน และมีพลังกำลังใจอันแข็งแกร่ง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส เป็นผู้นำในด้านการเปลี่ยนแปลงที่ดี

ให้กับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการกระตุ้นทางปัญญา ให้แก่ผู้ตาม มีการสร้างจูงใจให้กับผู้ตามในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การ เข้าใจถึงวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ ผู้นำสามารถแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ หากผู้นำที่ดีก็จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้สร้างตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลข้างต้น ดังตารางสังเคราะห์ต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล	สังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง										
	โสภณ ภูเกาถวน	หนู สัทธาจารย์มงคล และคณะ	สุนทร โคตรบรรเทา	พรชัย เจตตามาน	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี	กฤติยา มานีชัย	อนงค์ ไตรวิทย์ และคณะ	ชัยวัฒน์ พนมวรชัย	ธีรศักดิ์ สารสมิตร และคณะ	ฉรรรณ ภัทรดำเนินสุข	รวม
1. การมี วิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล	✓	✓	✓	✓				✓		✓	*5
2. การ ดำเนินถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล, เชื่อม มั่น ในผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	*9
3. การกระตุ้น ทางปัญญา		✓		✓	✓	✓			✓	✓	*6
4. การสร้าง แรงบันดาลใจ ในการทำงาน เป็นทีม	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	*8
5. การมี		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	*7

องค์ประกอบ ของภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง ในยุคดิจิทัล	โสภณ ภูเกศวาน	หนูช สัทธาจารย์มงคล และคณะ	สุนทร โคตรบรรเทา	พรชัย เจตตามาน	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี	กฤติยา มาณีชัย	อนงค์ ไตรวัลย์ และคณะ	ชัยวัฒน์ พนมวรชัย	ธีรศักดิ์ สารสมิตร และคณะ	อรรณณ ภัทรดาเป็นสุข	รวม
อิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์											
6. การเป็น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	√	√	√	√							4
7. มีความกล้า ตัดสินใจ	√		√			√					3
8. ยึดมั่นใน ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม			√			√		√			3
9. เรียนรู้ ตลอดเวลา มี ความรอบรู้	√		√			√					3
10. การ จัดการกับ ปัญหา	√		√	√		√					4
11. การสื่อสาร ที่ดี			√								1
12. ยอมรับฟัง ความคิดเห็น ของผู้อื่น				√		√					2
13. การสร้าง ความ เปลี่ยนแปลง				√				√			2

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง พบว่ามี 13 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้ 5 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

โสภณ ภูเก้าล้วน (2555, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

นุช สัทธานัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ ให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (visionaries) เป็นผู้มองทั้งสิ่งที่เป็นอย่าง (what is) และสิ่งที่จะเป็น (what to be) ไม่เพียงแต่คำนึงถึงผู้ตามเท่านั้น

พรชัย เจตมาาน (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (The Thinkers Developers keep Pace with the Changing World) มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่ยึดติดต่อสิ่งใด

ชัยวัฒน์ พนมวรชัย (2563) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีเป้าหมาย หมายถึง ผู้นำที่สามารถจัดการบริหารทรัพยากร ต้องมีความทันสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ นำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน มีความแน่วแน่ในปณิธานและเป้าหมาย มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้นำที่มีกระบวนการบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคล เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ต้องเป็นผู้มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ นำองค์กรสู่ความก้าวหน้า

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

โสภณ ภูเก้าล้วน (2555, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะเลย ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้ชนะและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ เชื่อมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ

นุช สัทธานัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวว่า มีความเชื่อในผู้อื่น (Believe in People) เป็นผู้ซึ่งคำนึงถึงผู้ตามและเชื่อว่าแต่ละคนทำงานในองค์การด้วยความสนใจส่วนบุคคล (Personal Interest) ในการทำให้เกิดมีสวัสดิการของกลุ่ม กล่าวโดยสรุปคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชื่อในทฤษฎีวาย (Theory Y) ของแม็กเกรเกอร์ ว่า แต่ละบุคคลเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต้องการการยกย่องและยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

พรชัย เจตามาน (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่จะนำพาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การบริหารงานแบบประชาธิปไตย (Democratic Administrative) ได้รับความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์การ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ การที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในฐานะผู้ฝึกสอนต่อพนักงานรวมทั้งรับฟังความต้องการและความกังวลใจของผู้ตามด้วย

อนงค์ ไต้วัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิลิทธิ (2562) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้อุบัติบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของสวนตนและสวนรวม

ชัยวัฒน์ พนมวรชัย (2563) กล่าวว่า ด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ หมายถึง ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ มีความฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัว กับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดี กับบุคคลอื่น ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความพึงพอใจ มีความไวใจในสมาชิกขององค์กร มีความสามารถในการสื่อความ และการประสานงานที่ดี

ธีรศักดิ์ สารสมัคร, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ (2563, หน้า 353-354) กล่าวว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็น กลาง ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน มีเหตุมีผล ไม่ฟังความ ข้างเดียว ส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิของ ผู้อื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับในความแตกต่าง เคารพ และเห็นคุณค่าในความเป็นคน ศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล เพื่อการมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล

อรุวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

สรุปได้ว่า ผู้นำต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น มีความ ฉลาด กระตือรือร้น ผู้นำบริหารใช้การบริหารงานแบบประชาธิปไตย เชื่อมั่นว่าบุคลากรมี ความสามารถ และเคารพสิทธิของบุคลากร คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับใน ความแตกต่าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ตลอดจนรับฟังความต้องการของผู้ตาม แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมในฐานะผู้นำ ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความ คาดหวังของผู้นำ มีการแนะนำและการมอบหมายงานอย่างกัลยาณมิตร มีการพัฒนาหรือ สนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของสวนตนและ สวนรวม

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรณพ ธรรมไพบุลย์ (2559) กล่าวว่า ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ กระตุ้นการใช้ปัญญา

พรชัย เจตมาน (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน องค์กรที่จะนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การเป็นผู้ประสานงานใน องค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น (Organization is Coordinating a Smooth Operation) มุ่งให้ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสานงานนอกองค์กรให้เกิดภาคีเครือข่ายร่วมคิด ร่วม จัดการศึกษา

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2561) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ การที่ผู้นำท้าทายข้อสันนิษฐานเดิมในการทำงานยอมรับความเสี่ยงและเรียกร้องความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์จากพนักงาน

อนงค์ ไตรวัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิลักษณ์ (2562) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ธีรศักดิ์ สารสมัคร, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ (2563, หน้า 353-354) กล่าวว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้ส่งเสริมให้มีการระดมสมองในองค์กร มีการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ครูปฏิบัติ สนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพของครู เช่น การอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation)

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น ผู้นำต้องคอยกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิดแนวคิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ ตระหนักรู้ในปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งสมมุติฐาน เปลี่ยนมุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้มีการระดมสมองในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติ สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ

4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

โสภณ ภูเก้าล้วน (2555, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

นุช สัทธานัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์ (2559) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม

พรชัย เจตามาน (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรที่จะนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การประชาสงเคราะห์ (Public Welfare) ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า การให้อภัย การตัดใจ การเป็นกัลยาณมิตร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) คือ การที่ผู้นำสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม ผู้นำจะทำตามผู้ตามโดยมาตรฐานที่อยากขึ้นสื่อสารถึงประโยชน์หรือด้านดีเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตและอธิบายถึงความสำคัญต่องานที่ทำอยู่ในปัจจุบันด้วย

กฤติยา มานิชัย (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี

อนงค์ ไต้วัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิลิทธิ (2562) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุนจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

ธีรศักดิ์ สารสมศรี, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ (2563, หน้า 353-354) กล่าวว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเชิงลบ เช่น การชมเชยเมื่อปฏิบัติหน้าที่ประสบผลสำเร็จ ไม่ตำหนิหรือต่อว่าให้เสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานที่ดี ในทุก ๆ ด้าน

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจเพื่อผลักดันในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมของกลุ่ม การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้คิดในแง่บวกและกระตุนจิตวิญญาณของทีม ผู้นำจะต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา มีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี คอยประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้า รู้จักการให้อภัย และตัดใจผู้ตามอย่าง เป็นกัลยาณมิตร

5. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวว่า มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อนความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน (deal with Complexity Ambiguity and Uncertainties) ผู้นำเหล่านี้มีชีวิตและความรุ่งเรืองอยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาปัญหาที่หาทางแก้ได้ยากการตัดสินใจซับซ้อนที่ต้องทำอิทธิพลต่อต้านเกี่ยวกับทางเลือกและทางเลือกที่ต้องตัดสินใจเลือก เพื่อพาองค์กรก้าวต่อไปล้วนเป็นองค์ประกอบที่ไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่ผู้นำต้องทำหน้าที่และมีความเก่งและความกล้า

พรชัย เจดามาน (2560, ลีออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การประนีประนอม (Compromise) ผู้นำต้องพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา

ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2561) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ (Idealized Influence: II) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นการแสดงแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมการสร้างความภาคภูมิใจและการได้มาซึ่งความเคารพ รวมถึงรับฟังความคิดของผู้ตาม และสร้างความไว้วางใจ

กฤติยา มานิชัย (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

อนงค์ ใต้วัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิลักษณ์ (2562) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

ธีรศักดิ์ สารสมักร, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ, (2563, หน้า 353-354) กล่าวว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความหนักแน่น ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

อรุวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence)

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมสร้างความภาคภูมิใจและการได้มาซึ่งความเคารพนับถือและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน พยายาม

ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม ยึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความหนักแน่น ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ได้ดำเนินการศึกษาสถานภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และได้สรุปผลการประเมินสถานภาพของเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (STEP) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีสภาพแวดล้อมภายนอก เอื้ออำนวย (โอกาส) หรือสนับสนุนให้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านสังคม-วัฒนธรรม (S: Social-cultural Factors) พื้นที่ในเขตบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นชุมชนที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรม มีการรักษาและสืบสานขนบธรรมเนียมประเพณีของตน สภาพของชุมชนโดยรวมเป็นสังคมเกษตรกรรม ประชาชน น้อมนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในการดำรงชีพ คือแนวทางการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้เกิดภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นแหล่งเรียนรู้และแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม เกษตรกรรมที่หลากหลาย องค์กรสาธารณประโยชน์สนับสนุนช่วยเหลือปัจจัยทางการศึกษาแก่เด็กด้อยโอกาส ช่วยให้เด็กมีความพร้อมและเข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีสถาบันการศึกษารองรับทั้งระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง

2. ด้านเทคโนโลยี (T: Technological Factors) พบว่า นโยบายของรัฐบาลด้านเทคโนโลยีทำให้การจัดการศึกษาดีขึ้น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเป็นสื่อในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่หลากหลาย ส่งผลให้โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้เป็นครูให้ความรู้เป็นแบบอย่างการเรียนรู้อื่นๆ การดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย

3. ด้านเศรษฐกิจ (E: Economic Factors) พบว่า รัฐบาลให้การสนับสนุน ส่งเสริมการลงทุนทางการศึกษาโดยให้น้อมนำศาสตร์พระราชามาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันและการส่งเสริม สนับสนุน ด้านงบประมาณจากภาครัฐและภาคเอกชน ส่งผลให้เยาวชนสามารถ

สร้างรายได้ระหว่างเรียน และมีประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P: Political and Legal Factors) พบว่า นโยบายเรียนฟรี 15 ปี เพื่อใช้ประโยชน์ต่อนักเรียนอย่างทั่วถึงชัดเจน นโยบายรวมโรงเรียนขนาดเล็ก นโยบายปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อการทำงาน รัฐบาลส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสู่ประชาคมอาเซียน แผนพัฒนาเศรษฐกิจ โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การแข่งขันด้านการศึกษาและการประกันคุณภาพภายนอก พรบ.จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ ตามอัธยาศัย เพื่อให้หน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ร่วมกันจัดการศึกษามากขึ้น

สภาพแวดล้อมภายนอกด้านอุปสรรค (Threats) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 มีปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1.ด้านสังคม – วัฒนธรรม (Social-cultural Factors) พบว่า พื้นที่ในเขตบริการบางส่วนอยู่ในพื้นที่สูง การคมนาคมไม่สะดวก การติดต่อสื่อสารยากลำบาก มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ หลากหลายวัฒนธรรม หลากหลายภาษา เป็นอุปสรรคในการสื่อสารและการจัดการเรียนรู้ สถาบันครอบครัวอ่อนแอผู้ปกครองเข้าใจว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนเท่านั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบางส่วนมีความรู้น้อย พื้นที่บางส่วนเป็นพื้นที่เสี่ยงด้านยาเสพติด ประชากรบางส่วนอพยพย้ายถิ่น บางส่วนไปทำงานในเมืองใหญ่ ไม่ได้อยู่กับครอบครัว ส่งผลต่อพฤติกรรมและการเรียนรู้ของเด็ก และค่านิยมของผู้ปกครองในการส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนยอดนิยม ทำให้เกิดปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

2.ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) พบว่า สภาพพื้นที่บางแห่งไม่เอื้อต่อการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร ด้าน ICT ไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา ผู้ปกครองและนักเรียนขาดความรู้เท่าทันต่อการเติบโตของสื่อเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ในการนำไปใช้ให้เหมาะสม ประกอบกับกระแสวัฒนธรรมข้ามชาติและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีผลกระทบต่ออุปสงค์และเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3.ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) พบว่า รัฐบาลจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ส่วนภาครัฐและเอกชนจัดสรรงบประมาณสนับสนุนล่าช้า ไม่ต่อเนื่อง ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีรายได้น้อย ขาดการส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษา

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) พบว่า นโยบายด้านการศึกษามีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้ง ส่งผลให้การนำนโยบายไปใช้เกิดความไม่ต่อเนื่อง ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้การเตรียมพร้อมไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นไปตาม บทบัญญัติของกฎหมาย

ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน (2S4M) ที่เป็น จุดแข็ง (Strengths) ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามภารกิจของ องค์การ พบในแต่ละประเด็น ดังนี้

สภาพแวดล้อมด้านจุดแข็ง (Strengths)

1. โครงสร้างและนโยบาย Structure and Policy (S1) พบว่า โครงสร้างและนโยบาย ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ แผน โครงการสอดคล้องกับ ระดับกลยุทธ์ มีโครงสร้างกรอบอัตรากำลังชัดเจน

2. การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน Service and Products (S2) พบว่า นักเรียนมี แนวโน้มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ให้การส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาตระหนักและเน้นความสำคัญของการจัด การศึกษา ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมีการให้บริการทั้งระบบข้อมูลสารสนเทศของ ผู้เรียนรายบุคคล สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและเป็นไปตามเป้าหมายของ การจัดการศึกษา ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

3. บุคลากร Man (M1) พบว่า ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร ในสังกัด มีการดำเนินการตามระเบียบกฎหมายกำหนด มีคุณวุฒิ ภาวะผู้นำ มีความสามารถในการจัดการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานวิชาชีพและสมรรถนะประจำสายงาน รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมและ ปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

4. การเงิน Money (M2) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีระบบบริหารด้านงบประมาณ การเงิน บัญชีและพัสดุ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี รองรับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เบิกจ่ายตามแผนที่กำหนด นอกจากนี้โรงเรียนได้รับจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวโดยตรง เกิดความคล่องตัวในการเบิกจ่าย

5. วัสดุอุปกรณ์ Materials (M3) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีวัสดุอุปกรณ์ที่ เพียงพอและทันสมัย พร้อมให้บริการสนับสนุนต่อการบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่การศึกษา

และติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนและหน่วยงานอื่นเนื่องจากมีความเพียงพอด้าน hardware และ software มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาช่วยสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน ทำให้สร้างโอกาสและยกระดับคุณภาพการศึกษาครอบคลุม ทุกพื้นที่และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

6. การบริหารจัดการ Management (M4) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับระเบียบกฎหมาย มาตรฐานสำนักงาน หลักการกระจายอำนาจ มีศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กระจายครอบคลุมทุกพื้นที่ และผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษามีรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้ผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีนวัตกรรมและเทคนิคในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ สะท้อนถึงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมภายใน (2S4M) ที่เป็น จุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร พบในแต่ละประเด็นดังนี้

สภาพแวดล้อมด้านจุดอ่อน (Weaknesses)

1. โครงสร้างและนโยบาย Structure and Policy (S1) พบว่า สำนักงานไม่สามารถจัดบุคลากร ได้ตามโครงสร้าง ในส่วนของนโยบายยังไม่มีนำไปใช้ให้สอดคล้องกับแผนงาน และโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยังไม่มีกรอบอัตรากำลังตามโครงสร้าง

2. การให้บริการและคุณลักษณะผู้เรียน Service and Products (S2) พบว่า สภาวะการณ์ปัจจุบันจำนวนผู้เรียนในเขตบริการลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้นและ การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กยังทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดปัจจัยในหลาย ๆ ด้าน ทั้งบุคลากร งบประมาณ ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่พร้อมจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ นักเรียนในพื้นที่บางส่วนเป็นเด็กต่างด้าวมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ส่งผลต่อการจัดการ เรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ด้านภาษาของผู้เรียน ยังไม่ดีพอ พบว่า ผลการทดสอบความสามารถด้าน ภาษา ในการทดสอบความสามารถพื้นฐานผู้เรียนระดับชาติ (NT) ระดับชั้น ป.3 ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย และมีผลการทดสอบสาระภาษาต่างประเทศ(ภาษาอังกฤษ) ระดับชั้น ม.3 ลดลงจาก ปีการศึกษาที่ผ่านมา

3. บุคลากร Man (M1) พบว่า บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเรื่องใด ๆ นำผลการพัฒนา ไปใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การบริหารอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหา บุคลากร

บางส่วนยังขาดจิตบริการ และขาดความเป็นมืออาชีพในหน้าที่ของตน ขาดแคลนบุคลากร บุคลากรโยกย้ายบ่อย ขาดความต่อเนื่องของงาน

4. การเงิน Money (M2) พบว่า การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับล่าช้า และไม่ต่อเนื่อง

5. วัสดุอุปกรณ์ Materials (M3) พบว่า ความยุ่งยากในการจัดหาวัสดุ และครุภัณฑ์ ไม่ได้ตามความต้องการ

6. การบริหารจัดการ Management (M4) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติยังไม่บรรลุตาม เป้าหมาย ระบบการบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการและ ภาระงานที่แทรกซ้อน

การบริหารแผนสู่การปฏิบัติแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2563-2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบผลผลิตการให้บริการการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบาย รัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดกระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติและปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

1. สื่อสารทิศทางของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและเป้าหมายตามนโยบาย เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และจัดทำแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์

3. จัดโครงสร้าง กระบวนการทำงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบปฏิบัติงาน ทั้ง เจ้าภาพหลัก เจ้าภาพรอง และผู้สนับสนุน พร้อมกำหนดบทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

4. ดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมตามแผนที่กำหนด

5. ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อให้การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรมโดยติดตามความก้าวหน้าประจำปี การประเมินผลระยะครึ่งปี และการประเมินผลราย ปี

6. สร้างกลไกการขับเคลื่อนและตรวจสอบสถานะโดยรายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำปีสู่สาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้การบริหารงบประมาณให้คำนึงถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนประหยัดและเกิดประโยชน์ ต่อผู้เรียนสูงสุดสอดคล้องกับกลยุทธ์จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการดำเนินงานจะต้องถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณและระเบียบวิธีการบริหาร งบประมาณการเงินการคลัง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

วงศ์วะลี ยั่งยืน (2563) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหารมีอาชีพที่จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านการจัดระบบ 3) ด้านสังคมและชุมชน 4) ด้านวิชาการ 5) ด้านการบริหารจัดการ และ 6) ด้านการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

สุภวัช เซาน์เกษม, วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ และสุदारัตน์ สารสว่าง (2563, หน้า 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพื้นที่การเรียนรู้และสภาพแวดล้อม 3) ด้านการสร้างโอกาส 4) ด้านการประชาสัมพันธ์ 5) ด้านการสร้างภาพลักษณ์ 6) ด้านการสื่อสาร และ 7) ด้านการมีส่วนร่วมของนักเรียน

ธนพลอยสิริ สิริบรรสพ (2562, หน้า 239) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ได้ศึกษาทั้งหมด 4 ด้าน 1) ด้านองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านแรงบันดาลใจ 3) ด้านการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี 4) ด้านความคิดสร้างสรรค์

สุชญา โกมลวานิช และคณะ (2563, หน้า 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 มีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่

1. การสื่อสารดิจิทัล ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล การประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัล และการสร้างเครือข่ายผ่านสื่อดิจิทัล
2. การมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ กำหนดนโยบายดิจิทัลร่วมกัน การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และการใช้สื่อดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์และมีจรรยาบรรณ
3. การรู้ดิจิทัล ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ดิจิทัล การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างสื่อดิจิทัลมาบูรณาการการเรียน

เลอศักดิ์ ตามา และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์ (2563, หน้า 227) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษานั้น หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามหรือบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม 3) การมีความคิดสร้างสรรค์ 4) ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัล 5) การสร้างแรงจูงใจ 6) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ณัฐธนิชา พรปทุมชัยกิจ, อุตมพันธ์ุ พิชญ์ประเสริฐ และพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ุ (2564, หน้า 50-53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน และสามารถปฏิบัติได้จริง

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคดิจิทัล คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนาระดับมืออาชีพ คือ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการอบรมการใช้เทคโนโลยีและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

4. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล คือ ผู้บริหารควรเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยี

รุ่งรัตน์ พลชัย (2563, หน้า 53) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารของผู้บริหารในยุคดิจิทัลไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. การกำหนดว่าสิ่งใดและที่ใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง (Define where change is needed most) โดยผู้นำต้องทำการสำรวจและต้องทำความเข้าใจสภาพการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ว่ามีส่วนใดได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด แต่ละส่วนได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด ค้นหาโอกาสหรือแนวทางที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่ยุคดิจิทัลให้เหมาะสมต่อไป

2. การวางแผนในการเปลี่ยนแปลง (Choreograph the change) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการออกแบบและการวางแผนกระบวนการเปลี่ยนถ่ายองค์กรไปสู่ยุคดิจิทัล ซึ่งผู้นำจะต้องเริ่มวางแผนงานขององค์กรและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะหรือมีทักษะความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใด มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และมีทักษะใดที่จำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในองค์กร (Empower people) ให้มีการพัฒนาและส่งเสริมทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้มี

ส่วนร่วมผลักดันองค์กรในการทำ Digital Transformation เพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนไปสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

โซยา ภวะบุตร (ม.ป.ป., 281) กล่าวว่า การก้าวสู่การเป็น “คน” ที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการสังคมในยุคของดิจิทัลนี้ เราจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาทักษะทางด้านไอทีที่จำเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการยกระดับความสามารถในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี (Tools & Technologies)
2. การค้นหาและใช้งาน (Find & Use) ทักษะของการค้นหา และนำไปใช้งาน รวมไปถึงทักษะความสามารถในการที่จะนำไปวิเคราะห์และตัดสินใจนำข้อมูลที่มีอยู่มากมายในโลกอินเทอร์เน็ตมาใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. การสอนและเรียนรู้ (Teach & Learn) เป็นทักษะที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน เพราะว่าทุกคนไม่มีใครสามารถรู้หรือเชี่ยวชาญเทคโนโลยีไปได้ จึงต้องจำเป็นต้องมีการแบ่งปันองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทั้งครูและผู้เรียนจำเป็นต้องมีทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ถูกต้อง
4. การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaborate) ทุกคนปฏิเสธการอยู่ในโลกของดิจิทัลได้ยาก เนื่องจากเทคโนโลยีถือได้ว่าได้เป็นปัจจัยที่ 5 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และสร้างให้เกิดสังคมใหม่ ๆ ที่แบ่งแยกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ มากขึ้น ยิ่งเทคโนโลยีทำให้ทุกคนเชื่อมต่อกัน ช่วยให้สื่อสารกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นคนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้เพิ่มเติมในเรื่องทักษะในการทำงานแบบใหม่ ด้วยการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ
5. สร้างและนวัตกรรม (Create and Innovate) วันนี้จากความก้าวอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงเป็นเรื่องง่ายมากขึ้นที่จะทำให้สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อการทำงานได้ดีมากขึ้น
6. อัตลักษณ์และสุขภาวะ (Identity & Wellbeing) เป็นการเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างมีความปลอดภัย เพราะยิ่งเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้ามากเท่าใด ย่อมทำให้เราจะได้พบกับความเสี่ยงต่อการใช้งาน การจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเด็กที่เกิดในยุคดิจิทัล โดยครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดก่อนที่จะมีการใช้ดิจิทัลอย่างแพร่หลาย นับเป็นความท้าทายในการบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องทำความเข้าใจว่าผู้เรียนในยุคนี้ต้องการเรียนรู้รูปแบบไหน อย่างไรก่อน เพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ด้วยนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกชัย กี่สุพรรณ (2553, หน้า ไม่มีเลขหน้า อ้างอิงใน วันชัย ราชวงศ์, 2562, หน้า 29-30) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัลจึงควรมีลักษณะ 7 ด้าน ได้แก่

1. กำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) ของสถานศึกษาให้ชัดเจนว่าต้องการบริหารองค์กรไปในทิศทางใดและจะนำมาใช้กับการบริหารสถานศึกษาได้อย่างไร

2. การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) เน็ตเวิร์ค (Network) และเครือข่ายไร้สายต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทุกคนสามารถใช้งานและเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วสะดวกต่อการใช้งานพร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนอย่างเพียงพอ

3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานและบรรยากาศสถานศึกษาให้มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอนของครูและการบริหารงานสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet)

4. การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี การสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีครูผู้ตามให้สามารถใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

6. ส่งเสริมสนับสนุนสร้างแรงจูงใจครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษาให้นำความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สถานศึกษา นำมาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานหรือการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน

7. จัดให้มีระบบการกำกับติดตามและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ (ICT) ของสถานศึกษาทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนว่าสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย, 2561, หน้า 3 กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1) ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน 2) ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล 3) ด้านสำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT 4) ด้านพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ 5) ด้านสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และ 6) พัฒนาคณะอื่นให้เป็นผู้นำ

ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล (2563, หน้า 7-10) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการบริหารและการปรับตัว คือ ความสามารถการบริหารและการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ ยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงเป็นผู้บริหารที่สร้างสรรค์งานในเชิงบวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการสื่อสารและความร่วมมือ คือ ผู้บริหารต้องเข้าใจในการวางแผน การจัดการ การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการสร้างการสื่อสารทางการพูดให้มีประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น

3. ด้านความรู้ ความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหารต้องใช้ทักษะการแก้ปัญหา เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุจุดประหมาย เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่ประสิทธิภาพ สามารถชี้แนะและนำพาองค์กรก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

4. ด้านการเปลี่ยนแปลงและการใช้เทคโนโลยี คือ ผู้บริหารจะต้องใช้เทคโนโลยีให้ชำนาญและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน

5. ด้านการสร้างสรรค์และผลิตนวัตกรรม คือ ผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นทางปัญญา การพัฒนาการนำไปใช้ และการสื่อสารข้อคิดเห็นไปสู่ผู้ตามในองค์กร และการเปิดรับฟังแง่มุมมองใหม่ ๆ รวมถึงเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

ชัยวัฒน์ พนมวรชัย (2563, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ด้าน

1. ด้านผู้นำที่มีเป้าหมาย หมายถึง ผู้นำที่สามารถจัดการบริหารทรัพยากร ต้องมีความทันสมัย มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ นำองค์กรสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ด้านผู้นำนักคิดและแก้ไขปัญหาที่ดี หมายถึง ผู้นำจำเป็นต้องสามารถเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงและปัญหาของสังคมได้อย่างดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ มองเห็นปัญหาแล้วแก้ไขอย่างฉลาด มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบแก้ปัญหา เรียนรู้จากความผิดพลาด มีการตัดสินใจ ด้วยการคิดไตร่ตรองอย่างละเอียด รอบคอบ มีเหตุผล สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงคือโอกาส และเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ด้านการประสานงานที่ดีของผู้นำ หมายถึง ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ มีความฉลาด กระตือรือร้นเข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความพึงพอใจ มีความไวใจในสมาชิกขององค์กร มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี

4. ด้านผู้นำที่มีความมั่นใจ หมายถึง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความตั้งใจสูง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่น กล้าคิด กล้าทำ เด็ดเดี่ยว แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องอ่อนน้อมถ่อมตัวไม่ก้าวร้าว คำนึงถึงความรู้สึกคนอื่น

วันเพ็ญ รัตนอนันท์ (2555, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบบสและอาวลิโอ ได้แก่ ด้านความมีปารมี ด้านการโดนใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านความมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552) กล่าวว่า ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน

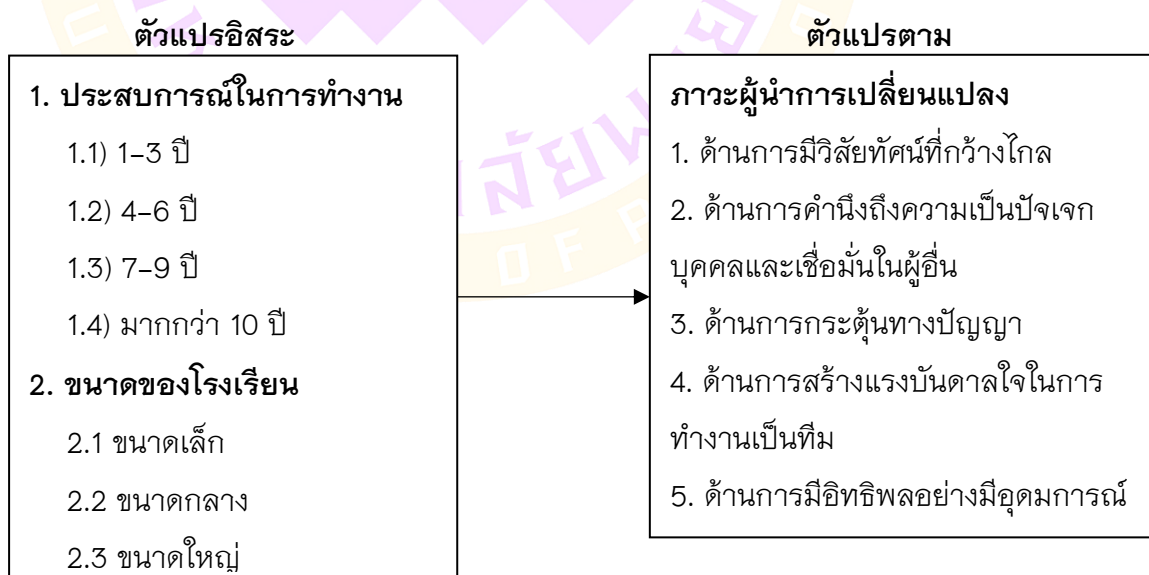
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการพัฒนาและส่งเสริมทักษะความรู้ความสามารถของผู้นำและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึงไม่ว่าจะเป็นด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยี และการสร้างนวัตกรรม ด้านวิชาการ การเรียนรู้ ด้านการพัฒนาตนเองให้มีทักษะเทคโนโลยีและความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และนักเรียนที่ต้องเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดกรอบเนื้อหาการวิจัยที่ได้จากการสังเคราะห์ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนักวิจัยจำนวนทั้งหมด 10 ท่าน ดังนี้

1. โสภณ ภูเก้าล้วน
2. นุช สัทธา ฉัตรมงคล และคณะ
3. สุนทร โคตรบรรเทา
4. พรชัย เจดามาน
5. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี
6. กฤติยา มานีชัย
7. อนงค์ ไต้วัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิสหิทธิ
8. ชัยวัฒน์ พนมวรชัย
9. ชีรศักดิ์ สารสมัคร และคณะ
10. อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข

ได้องค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดทางการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

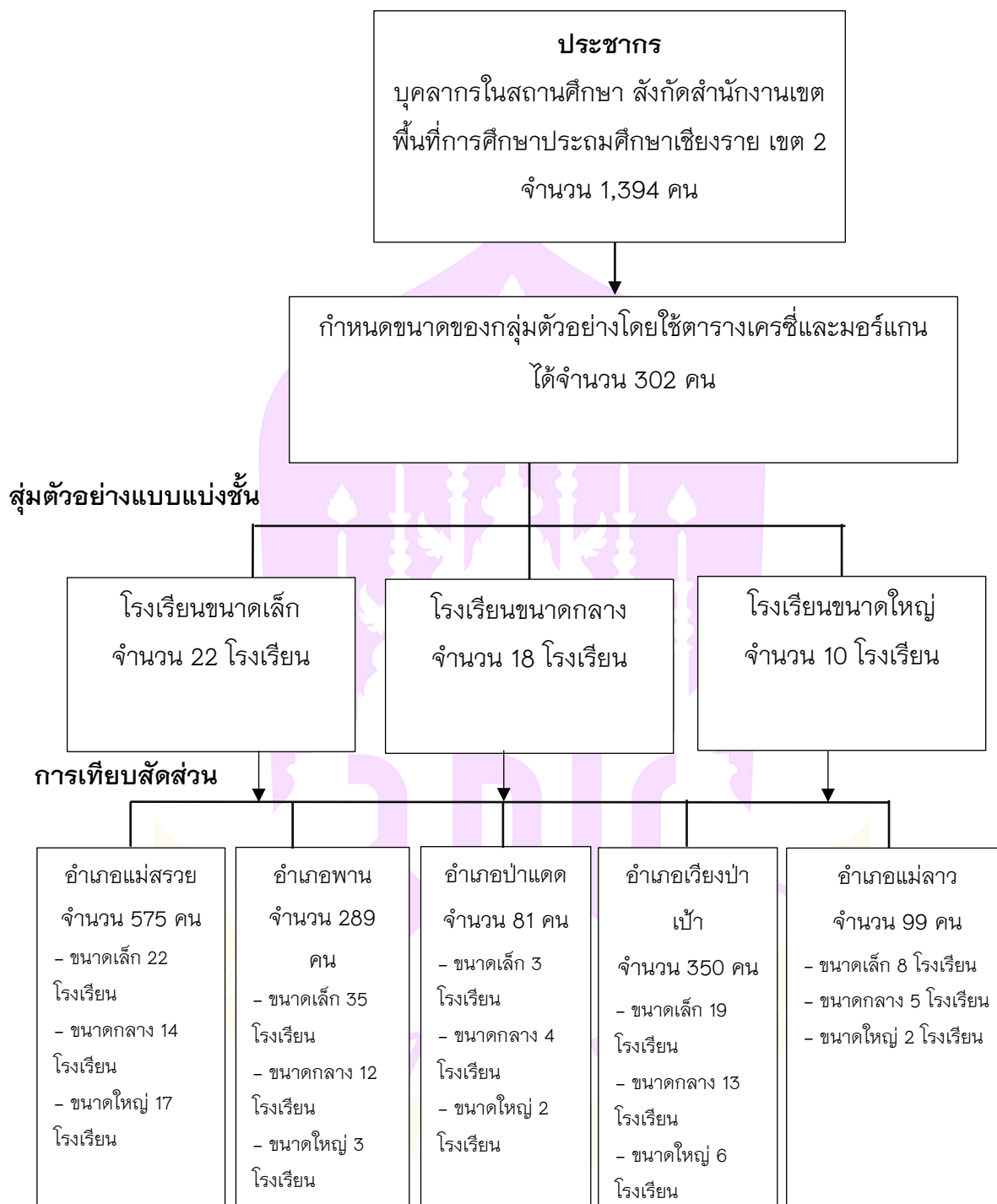
ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ประชากร คือ บุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ประจำปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,394 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน Krejcie and Morgan (1970, อ้างอิงใน พันธกานต์ สกุลทอง, 2558, หน้า 7) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 302 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นเกณฑ์ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ขนาดของสถานศึกษาไว้ ดังนี้ ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 119 คนลงมา ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน ขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน และขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 31 พฤษภาคม 2564) ทำให้ได้สถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 10 โรงเรียน ขนาดกลาง จำนวน 18 โรงเรียน และขนาดเล็ก จำนวน 22 โรงเรียน



ภาพ 2 แสดงการกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ขนาดสถานศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน เป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดย ครูผู้สอนในศึกษาเป็นผู้ตอบ จำแนกเนื้อหาตามตัวแปรโดยการสังเคราะห์ของผู้วิจัย 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น 3) ด้านการกระตุนทางปัญญา 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

โดยกำหนดค่าน้ำหนักตามแบบของลิเคิร์ต Likert (1993, หน้า 247 อ้างอิงในชัยวัฒน์ พรหมวรชัย 2563, หน้า 68) ซึ่งมีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) แต่ระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

การสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยในประเทศ

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์มาสร้างเครื่องมือ ตามลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ขั้นตอนการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นคำถามปลายเปิดและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's type)

2. ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือและปรับแบบสอบถาม จากนั้นลงมือสร้างเครื่องมือจากกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's type)

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาและการวัดประเมินผล จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความถูกต้องของสำนวนภาษา ในการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
วัตถุประสงค์

ΣR หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การให้คะแนน

ให้คะแนน 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เนื้อหา

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เนื้อหา

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์/เนื้อหา

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) เกณฑ์การตัดสิน IOC ที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหา นั้น แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ 0.67–1.00 ซึ่งพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพนิสิต วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายชาญณรงค์ อมรศิริสิงขร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยน้ำเย็น
3. นางสาวฐิตินันท์ ไชยลังกา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยหมอเต่า
4. ปรับปรุงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง
5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ 0.98
6. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบ เพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้ว นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งหนังสือพร้อมแบบสอบถามในรูปแบบ Google Form ผ่าน Link หรือ QR Code โดยมีการกำหนดข้อจำกัดในการกรอกข้อมูลได้เพียง e-mail ละ 1 ครั้งเท่านั้นไปยังสถานศึกษาในการกรอกข้อมูล จำนวน 302 ฉบับ ได้รับการกรอกข้อมูลกลับมา 302 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentages)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency Distributions)

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation-S.D.) เสนอในรูปแบบตาราง ซึ่งเกณฑ์พิจารณาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชุม ศรีสะอาด, 2554) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เปรียบเทียบตามประสบการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe) โดยการทดสอบค่า (F-test)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการแบ่งการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แสดงผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ตอนที่ 2 แสดงผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา

ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปรผลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของครูผู้สอนในสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 302 คน แยกพิจารณาตามขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ผลปรากฏตามรายละเอียด

ตาราง 2 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	75.00	24.80
ขนาดเล็ก	108.00	35.80
ขนาดกลาง	119.00	39.40
รวม	302.00	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-3 ปี	99.00	32.80
4-6 ปี	116.00	38.40
7-9 ปี	51.00	16.90
มากกว่า 10 ปี	36	11.90
รวม	302.00	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 302 คน ขนาดของสถานศึกษาส่วนใหญ่พบว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 รองลงมาคือสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 35.80 และน้อยที่สุดสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 ด้านประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือประสบการณ์ 4-6 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40 รองลงมามีประสบการณ์ 1-3 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 32.80 ประสบการณ์ 7-9 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 และน้อยที่สุดประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.90 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 โดยภาพรวม

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	4.41	0.55	มาก	1
2	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น	4.36	0.56	มาก	3
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.33	0.52	มาก	5
4	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม	4.34	0.57	มาก	4
5	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.40	0.58	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.37	0.56	มาก	

จากตาราง 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.58) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.56) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.57) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.52) ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้มองการณ์ไกลอยู่เสมอ	4.67	0.63	มากที่สุด	1
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน การคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้าน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร	4.43	0.80	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักคิดและ นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ โลกในยุคปัจจุบันทันสมัยรองรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4.35	0.71	มาก	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวให้ ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว	4.37	0.67	มาก	3
5	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งนำองค์กรสู่ ความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา	4.33	0.73	มาก	5
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ จนมากเกินไป	4.27	0.86	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.40	0.73	มาก	

จากตาราง 4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดย
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด
คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้มองการณ์ไกลอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.67$, S.D. =
0.63) รองลงมาข้อผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งใน

ด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.80) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ จนมากเกินไป ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.86)

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำมีความฉลาด	4.41	0.73	มาก	2
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	4.39	0.70	มาก	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงาน แบบประชาธิปไตย	4.41	0.80	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในบุคลากร ขององค์กรทุกคนว่าเป็นผู้มีความสามารถ	4.35	0.72	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิของ บุคลากรในองค์กรทุกคน	4.31	0.74	มาก	7
6	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความ คิดเห็นและความต้องการของผู้ตาม	4.42	0.76	มาก	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติเป็น แบบอย่างที่เหมาะสมในฐานะผู้นำ	4.40	0.78	มาก	3
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ	4.27	0.77	มาก	8

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำและการ มอบหมายงานอย่างเท่าเทียมเป็น กัลยาณมิตร	4.35	0.78	มาก	5
10	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งนำองค์กรสู่ ความก้าวหน้าให้กับสถานศึกษา	4.32	0.74	มาก	6
รวมเฉลี่ย		4.36	0.75	มาก	

จากตาราง 5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาราย
ข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นและ
ความต้องการของผู้ตาม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.76) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ
มีความฉลาด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.73) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี
การสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.77)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยกระตุ้นผู้ตามให้ เกิดความพยายามในการคิดสิ่งใหม่อย่าง สร้างสรรค์และตระหนักปัญหา	4.33	0.71	มาก	3

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตั้งสมมุติฐานเปลี่ยนมุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา	4.28	0.74	มาก	5
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยให้มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กร	4.36	0.72	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม	4.30	0.81	มาก	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีเรียนรู้ และทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติ	4.33	0.75		3
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ	4.37	0.71	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.33	0.74	มาก	

จากตาราง 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.71) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยให้มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตั้งสมมุติฐานเปลี่ยนมุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.74)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะให้ผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย	4.29	0.75	มาก	7
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้เกิด แรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	4.27	0.80	มาก	8
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายใน ให้คิดแก้ปัญหากระตุนจิตวิญญาณของ สมาชิกในองค์กรอยู่เสมอ	4.33	0.78	มาก	3
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความ ช่วยเหลือผู้ตามในทุกเรื่อง ตามความ เหมาะสม	4.33	0.72	มาก	5
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นห่วงเป็น ใยตลอดเวลา มีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี	4.31	0.81	มาก	6
6	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานกับ หน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือองค์กร และสมาชิกในองค์กรทุกคน	4.34	0.76	มาก	4
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาให้ สมาชิกทุกคนมีความเจริญก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง	4.40	0.71	มาก	2
8	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักการให้อภัย และ ดักเตือนผู้ตาม อย่างเป็นกัลยาณมิตร	4.43	0.73	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.34	0.76	มาก	

จากตาราง 7 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นที่นิยมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณาข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อผู้บริหารสถานศึกษารู้จักการให้อภัย และตักเตือนผู้ตาม อย่างเป็นกัลยาณมิตร ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือข้อผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาให้สมาชิกทุกคนมีความเจริญ ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.80) ระดับมาก

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความภาคภูมิใจ ทำให้ตนเป็นผู้ที่ควรแก่การเคารพนับถือ และสร้างความไว้วางใจ	4.39	0.79	มาก	6
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน การจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ ชัดเจน และความไม่แน่นอน	4.26	0.75	มาก	9
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามไม่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ ขัดแย้งใน องค์กร	4.38	0.78	มาก	7
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประนีประนอม เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เพื่อให้งาน ดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น	4.35	0.75	มาก	8
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ อย่างเหมาะสม	4.35	0.79	มาก	8

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	n = 302		ระดับภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D.		
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ จริยธรรม	4.44	0.78	มาก	3
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นใน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ	4.42	0.73	มาก	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในอุดมการณ์	4.41	0.76	มาก	5
9	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็น หลัก	4.51	0.66	มากที่สุด	2
10	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงบทบาท และหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.55	0.70	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย		4.34	0.76	มาก	

จากตาราง 8 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.76) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.70) ระดับมากที่สุด รองลงมาคือข้อผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.66) ระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือข้อผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.78) ระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประเภทของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา ดังนี้

1. วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประเภทของบุคลากร

2. วิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากร

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ประสบการณ์ 1 - 3 ปี			ประสบการณ์ 4 - 6 ปี			ประสบการณ์ 7 - 9 ปี			ประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี		
	\bar{X}	S.D.	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	ลำดับ
	1. ด้านการมี วิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล	4.47	0.36	1	4.32	0.66	1	4.44	0.48	3	4.46	0.66
2. ด้านการ คำนึงถึงความ เป็นปัจเจก บุคคลและ เชื่อมั่นในผู้อื่น	4.39	0.39	3	4.30	0.66	2	4.46	0.51	2	4.35	0.65	4
3. ด้านการ กระตุ้นทาง ปัญญา	4.34	0.43	5	4.28	0.62	4	4.38	0.50	5	4.38	0.67	3
4. ด้านการ สร้างแรง บันดาลใจใน การทำงานเป็น ทีม	4.37	0.42	4	4.29	0.69	3	4.39	0.47	4	4.35	0.68	4
5. ด้านการมี อิทธิพลอย่างมี คุณธรรม	4.46	0.40	2	4.30	0.72	2	4.50	0.43	1	4.47	0.65	1
รวมเฉลี่ย	4.41	0.40		4.30	0.67		4.43	0.48		4.40	0.66	

จากตาราง 9 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.55) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.36) รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.40) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.39) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.43) ต่อมาประสบการณ์ 4-6 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.66) รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.66) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.62) ถัดมาประสบการณ์ 7-9 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.43) รองลงมาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.51) และด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.48) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.50) และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านแล้วพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.65) รองลงมาคือด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.66) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.65)

ตาราง 10 แสดงค่าวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากร

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	แหล่งของ ความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล	ระหว่างกลุ่ม	1.362	3	.454	1.517	.210
	ภายในกลุ่ม	89.147	298	.299		
	รวม	90.508	301			
2. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล และเชื่อมั่นในผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	.792	3	.264	.842	.472
	ภายในกลุ่ม	93.464	298	.314		
	รวม	94.257	301			
3. ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.486	3	.162	.529	.663
	ภายในกลุ่ม	91.317	298	.306		
	รวม	91.803	301			
4. ด้านการสร้างแรง บันดาลใจในการทำงาน เป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	.551	3	.184	.547	.651
	ภายในกลุ่ม	100.132	298	.336		
	รวม	100.683	301			
5. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	2.251	3	.750	2.252	.082
	ภายในกลุ่ม	99.290	298	.333		
	รวม	101.540	301			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.941	3	.314	1.160	.325
	ภายในกลุ่ม	80.539	298	.270		
	รวม	81.480	301			

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากร พบว่า ประสบการณ์การทำงานของ
ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มี
ประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่		
	\bar{X}	S.D.	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	ลำดับ	\bar{X}	S.D.	ลำดับ
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	4.40	0.50	3	4.39	0.62	2	4.44	0.51	1
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น	4.44	0.56	1	4.33	0.59	3	4.37	0.53	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.34	0.57	5	4.33	0.59	3	4.30	0.51	5
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจใน การทำงานเป็นทีม	4.35	0.60	4	4.33	0.61	3	4.35	0.54	4
5. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.42	0.58	2	4.41	0.63	1	4.40	0.53	2
รวมเฉลี่ย	4.39	0.56		4.36	0.61		4.37	0.52	

จากตาราง 11 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.56) ผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาขนาดเล็ก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.58) และด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.50) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.57) ส่วนสถานศึกษาขนาดกลาง เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.62) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.59) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.59) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.61) และสถานศึกษาขนาดใหญ่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.51) รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.53) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่น

ในผู้อื่น ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.53) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.51)

ตาราง 12 แสดงค่าวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งของความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	ระหว่างกลุ่ม	.069	2	.035	.114	.982
	ภายในกลุ่ม	90.439	299	.302		
	รวม	90.508	301			
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น	ระหว่างกลุ่ม	.298	2	.149	.474	.623
	ภายในกลุ่ม	93.958	299	.314		
	รวม	94.257	301			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.270	2	.135	.442	.643
	ภายในกลุ่ม	91.533	299	.306		
	รวม	91.803	301			
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	.021	2	.011	.031	.969
	ภายในกลุ่ม	100.662	299	.337		
	รวม	100.683	301			
5. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	.013	2	.007	.019	.981
	ภายในกลุ่ม	101.527	299	.340		
	รวม	101.540	301			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.049	2	.024	.089	.914
	ภายในกลุ่ม	81.431	299	.272		
	รวม	81.480	301			

หมายเหตุ: *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 12 พบว่าผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบ

แบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละ
ขนาดสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผล ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้มองการณ์ไกลอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าให้เกิดกับสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ จนมากเกินไป

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นใน ผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟัง ความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำมีความฉลาด ผู้บริหาร สถานศึกษาใช้การบริหารงานแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติเป็นแบบอย่าง ที่เหมาะสมในฐานะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร สถานศึกษาเชื่อมั่นในบุคลากรขององค์กรทุกคนว่าเป็นผู้มีความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการแนะนำและการมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมเป็นกัลยาณมิตร ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งนำ องค์กรสู่ความก้าวหน้าให้เกิดกับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิของบุคลากรใน องค์กรทุกคน และผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ตนเองในด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ โดยให้มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาคอยกระตุ้นผู้ตาม ให้เกิดความพยายามในการคิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์และตระหนักรู้ในปัญหา ผู้บริหาร สถานศึกษามีเรียนรู้ และทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตั้งสมมุติฐานเปลี่ยน มุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักการให้อภัย และตักเตือนผู้ตาม อย่างเป็นกัลยาณมิตร ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาให้สมาชิกทุกคน มีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้คิดแก้บวกร กระตุ้นจิตวิญญาณของสมาชิกในองค์กรอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานกับ หน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือองค์กรและสมาชิกในองค์กรทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ให้ความช่วยเหลือผู้ตามในทุกเรื่อง ตามความเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นห่วง เป็นใยตลอดเวลา มีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะให้ผู้ตามตระหนัก

ถึงคุณค่าของเป้าหมาย และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้คู่คุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความภาคภูมิใจ ทำให้ตนเป็นผู้ที่ควรแก่การเคารพนับถือ และสร้างความไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ ขัดแย้งในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เพื่อให้งานดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ 1-3 ปี เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนประสบการณ์ 4-6 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ถัดมาประสบการณ์ 7-9 ปี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และด้านการกระตุ้นทางปัญญา และประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาขนาดกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

สรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ที่ว่าความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา “แตกต่างกัน” แต่การวิจัยพบว่าประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตามขนาดสถานศึกษา “ไม่แตกต่างกัน” อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หรือในยุค 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง

สร้างความปลอดภัยเปลี่ยนแปลงขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีความรู้สติปัญญา มีความสามารถ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รับผิดชอบต่อหน้าของตนเองในองค์ และมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา จึงให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความ คิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากครูผู้สอนในสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับการจัด การศึกษาศตวรรษที่ 21 หรือในยุค 4.0 จึงเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการบริหารการศึกษา ประกอบ กันสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งได้รับนโยบายมา จากหน่วยงานต้นสังกัด คือ กระทรวงศึกษาธิการ ในการมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็น รูปแบบใหม่ มีการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการนั้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ ส่วนรวม ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาเห็นถึงสิ่งที่ ผู้บริหารตั้งใจทำ จึงมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เล็งเห็น ภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา เห็นบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ กระบวนการจัดการที่ผู้นำมี อิทธิพลต่อผู้ตาม ปรับตัวให้เข้าต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการเป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และโน้มแน่วใจหรือจูงใจพูด ตามให้ยอมรับต่อการปฏิบัติติดตามแนวทางของสถานศึกษา ต้องตระหนักถึงความต้องการของ ผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดจิตสำนึก ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ให้มีความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมและมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องมีทั้งความรู้และทักษะเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรศักดิ์ สารสมศรี, ไพรวลัย โคตรตะ และ ชวนคิด มะเสนา (2563, หน้า 353-354) ได้ทำการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณ ภัทรดำเนิน สุข (2564, หน้า 126) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธกานต์ สกุลทอง (2563, หน้า 110) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารต้องเป็นผู้มองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมถึงมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้นำที่ดีต้องเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ หรือมีการปรับตัวให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นำพาองค์กรสู่ความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรม สร้างความภาคภูมิใจและการได้มาซึ่งความเคารพนับถือและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวิชญ์ เอื้อจำนงค์ (2558, หน้า 78) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนพพระวาลย์รวมไทย อำเภอพพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 โดยภาพรวมด้านวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลอยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารไม่ยึดติดกับปัญหาเฉพาะหน้า ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารปรับเปลี่ยนระบบการทำงานให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคตรวมทั้งผู้บริหารมีส่วนร่วมในการร่วมวางแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา

1.2 ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น เป็นผู้มีความฉลาดกระตือรือร้น โดยมีการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ที่ดีและบริหารงานแบบประชาธิปไตย มีความศรัทธาเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถและเคารพสิทธิของผู้อื่น คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับในความแตกต่าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนรับฟังความต้องการของผู้ตาม แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมในฐานะผู้นำ ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ มีการแนะนำและการมอบหมายงานอย่างกัลยาณมิตร มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลกรสามารถบรรลุเป้าหมายของสวนตนและสวนรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรศักดิ์ สารสมัตร์, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ (2563, หน้า 354) ได้ทำการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นาคดิลก (2557, หน้า 96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ คอยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมีการส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยให้มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กร คอยกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความพยายามในการคิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์และตระหนักถึงปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษามีการเรียนรู้ และทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องรู้จักเรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ครูปฏิบัติ คอยสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพของครู และผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตั้งสมมุติฐานเปลี่ยนมุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นาคติลก (2557, หน้า 96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรศักดิ์ สารสมัทร, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ (2563, หน้า 353-354) ได้ทำการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงจูงใจเพื่อผลักดันในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการให้อภัย ไม่ตำหนิหรือต่อว่าให้เสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน หากตักเตือนสมาชิกในองค์กรต้องเป็นไปอย่างเป็นกัลยาณมิตร ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาให้สมาชิกทุกคนมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้คิดแก้วิกฤตการณ์ของสมาชิกในองค์กรอยู่เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือองค์กรและสมาชิกในองค์กรทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือผู้ตามในทุกเรื่องตามความเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา มีความอบอุ่นโอบ

อ้อมอารี ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีการชมเชยเมื่อปฏิบัติหน้าที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณภัทรดำเนินสุข (2564, หน้า 126) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ชัย บุญประเสริฐ (2563, หน้า 88) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะว่ายึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความหนักแน่น ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา สร้างความภาคภูมิใจและการได้มาซึ่งความเคารพนับถือและสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม มีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ผู้บริหารต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร คอยพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในองค์กร เป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหา บริหารงานแบบประชาธิปไตย มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา นาคดิลก (2557, หน้า 96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีร์ศักดิ์ สารสมักร, ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ (2563, หน้า 354) ได้ทำการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ของบุคลากรและขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา “แตกต่างกัน” ทั้งนี้เพราะว่าในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ทำให้ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาศตวรรษที่ 21 หรือในยุค 4.0 จึงเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการบริหารการศึกษา ประกอบกันสถานศึกษาตั้งอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งได้รับนโยบายมาจากหน่วยงานต้นสังกัด คือ กระทรวงศึกษาธิการ ในการมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานเป็นรูปแบบใหม่ มีการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการนั้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทดมเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ครูผู้สอนในสถานศึกษาเห็นถึงสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ จึงมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน เล็งเห็นภาวะผู้นำในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา เห็นบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการกระบวนการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ปรับตัวให้เข้าต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุภราชธานี พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันและขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุภราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลอยู่เสมอ เพื่อให้รู้จักมองการณ์ไกลและสามารถคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นนักคิด นักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ผู้บริหารควรจัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอนขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหาร

ต้องทำการศึกษาหรือทำความเข้าใจกับรายละเอียดของสิ่งนั้นให้กระจ่างชัดเจนก่อนที่จะนำมาอธิบายขยายผลและมอบหมายภาระงาน แนวทางการปฏิบัติให้กับบุคลากรทางการศึกษา

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ควรกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาทักษะการกระตุ้นทางปัญญาแก่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามองเห็นปัญหาในหลาย ๆ แง่มุม มองไปยังแนวคิดใหม่ ๆ นอกกรอบ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

3. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกสอง ในจังหวัดเชียงราย





บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2565). **นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565**. สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2565,
- กฤติยา มานีชัย. (2563). **การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยราชธานี, อุบลราชธานี.
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2560). **เนื้อหาไทยแลนด์ 4.0 จาก Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน**. สืบค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2565. จาก <https://waa.inter.nstda.or.th/stks/pub/2017/20171114-draeqa-blueprint.pdf>
- ชนิษฐา สิทธิจินดา. (2552). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- จรินทร์ อุตสาหะ. (2564). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยราชธานี, อุบลราชธานี.
- ชัยวัฒน์ พนมวรชัย. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิสาขาล**. วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริการองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญา ดิสทริบิวเตอร์.
- ไชยา ภาวะบุตร. (ม.ป.ป.). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ปัญญาชน ดิสทริบิวเตอร์.
- วิมากร บุ่งกี. (2563). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**. วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

- ณรงค์ชัย บุญประเสริฐ. (2563). **ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.** วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ณัฐธินิชา พรปทุมชัยกิจ, อุดมพันธ์ุ พิชญ์ประเสริฐ และพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2564). **ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ศรีสะเกษ ยโสธร.** วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 15(2), 50-53.
- ณัฐพงษ์ ปรีชานนทกุล. (2563). **ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.** วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ชนพลอยสิริ สิริบรรสพ. (2562). **ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลในยุคดิจิทัลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน.** วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 7(2), 239-240.
- ธนวิชญ์ เอื้อจำนงค์. (2558). **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนพพระวาลย์รวมไทย อำเภอพพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดากเขต 2.** การศึกษาอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- ธีรศักดิ์ สารสมัคร ไพรวลัย โคตรตะ และชวนคิด มะเสนะ. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29.** ใน การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ (หน้า 353-354).
- นิตยา นาคดิลก. (2557). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7.** วิทยานิพนธ์ คศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.
- นุช ลัทธฉัตรมงคล และอรรรพพล ธรรมโพบูลย์. (2559). **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน.** วารสารวิชาการธุรกิจปริทัศน์, 6 (1), 167-182.
- บุญชุม ศรีสะอาด. (2554) **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บริษัทสุวีริยาสาส์น.

- พรชัย เจตมาาน. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศตวรรษที่ 21: ไทยแลนด์ 4.0**. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.kroobannok.com/83312>
- พระदेวิศรณ์ สุขถาวรโร, ประจิตร มหาหิง และจุฬำพรรณภรณ์ ณะแพทย์. (2563). คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. **วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์**, 6(1), 589.
- พัชรา วาณิชชวคิน. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติและกรณีศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญา ดิสทริบิวเตอร์.
- พันธกานต์ สกุลทอง. (2558). **ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)** (พิมพ์ครั้งที่ 1).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (ม.ป.ป.). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**. สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.siamhrm.com/?name=management&file=readnews&max=187>
- รุ่งรัตน์ พลชัย. (2563). ภาวะผู้นำกับการบริหารในยุคดิจิทัล. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน**, 1(3), 53.
- เลอศักดิ์ ตามา และสุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2563). ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. **รัชต์ภาคย์**, 15(38), 227.
- วงศ์วาลี ยิ่งยีน. (2563). คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2. **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย**, 5(1), 15.
- วันชัย ราชวงศ์. (2562). ภาวะผู้นำสถานศึกษายุคดิจิทัล. **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย**, 1(3), 29–30.
- วันเพ็ญ รัตน์อนันท์. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2**. งานนิพนธ์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศรสวรรค์ บุญณกรณ์ชัย. (2561). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวิธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1**. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- สงบ อินทรมณี. (2562). หน้า เนื้อหา บทความย่อ จาก บทความวิจัยการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น**, 16(1),

353-355.

สมคิด บางโม. (2562). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชิงรยาย เขต 2. (ม.ป.ป). **สื่อออนไลน์.**

http://www.cri2.go.th/?page_id=3014

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). **ประกาศ**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2565,
สุชนา โกมลวานิช, สิทธิชัย สอนสุภี, บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์ และเกื้อจิตต์ ฉิมทิม. (2563).

องค์ประกอบของภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23. ใน **การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับ
บัณฑิตศึกษาแห่งชาติ** (หน้า 5-6).

สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). **ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ปัญญา ดิสทริบิวเตอร์.

สุภาวช์ เซาน์เกษมและคณะ. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำยุคดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต
1. **Educational Management and Innovation Journal**, 3(3), 86.

โสภณ ภูเก้าล้วน. (23 มิถุนายน 2555). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
โรงเรียน ทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1.**
สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2565, จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/108887?fbclid=IwAR1xGmFBOLPN1JKbE8h89WRdlqf67-d9posywAqrfOJdyoRGxgO7kuCPXDU>

อนงค์ ไต้วัลย์ และพัชรินทร์พร ภู่อภิสิตธิ์. (2562). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตามและผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทย
แลนด์ 4.0: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.** วิทยานิพนธ์
บธ.บ., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, กรุงเทพฯ.

อนุศักดิ์ ฉิมไพศาล. (2563). **องค์การและการจัดการสมัยใหม่** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษามุทสาคร.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม, มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

Tiger [นามแฝง]. (2563). ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลคืออะไร (Digital Leadership). **ไทย วินเนอร์**.
สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2565, จาก <https://thaiwinner.com/digital-leadership/>





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย

1. ผศ.ดร.สุนทร คล้ายอ่ำ รองคณบดีฝ่ายแผนงานและพัฒนาคุณภาพ
นิสิตวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายชาญณรงค์ อมรศิริสิงขร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยน้ำเย็น
ตำแหน่ง วิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษา
ชำนาญการพิเศษ
3. นางสาวฐิตินันท์ ไชยลังกา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยหมอเต่า
ตำแหน่งวิทยฐานะผู้บริหารสถานศึกษา
ชำนาญการพิเศษ



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน, เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษาสูงสุด, ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ครูพี่เลี้ยง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

4. การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่าน

5. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามในครั้งไม่กระทบกระเทือนต่อองค์การของท่านแต่ประการใด

6. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและนำผลมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม และหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น ข้อมูลของท่าน จะถูกเก็บเป็นความลับ และผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้

นายวันชาติ ยอดสูงสุด

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา วิทยาเขตเชียงราย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน, เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษาสูงสุด, ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

- ข้าราชการครู
 บุคลากรทางการศึกษา (ครูอัตราจ้าง, ครูพี่เลี้ยง, เจ้าหน้าที่ธุรการ, ฯลฯ)

2. เพศ

- ชาย
 หญิง

3. อายุ

- 20-30 ปี
 31-40 ปี
 41-50 ปี
 51 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

5. ขนาดของสถานศึกษา

- ขนาดเล็ก
 ขนาดกลาง
 ขนาดใหญ่

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ประสบการณ์ 1-3 ปี
 ประสบการณ์ 4-6 ปี
 ประสบการณ์ 7-9 ปี
 ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม 5) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นผู้มองการณ์ไกลอยู่เสมอ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักคิดและนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวให้ทันสมัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งนำองค์กรสู่ความก้าวหน้าให้เกิดกับสถานศึกษา					

ข้อ ที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ จนมากเกินไป					
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีความฉลาด					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงานแบบประชาธิปไตย					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในบุคลากรขององค์กรทุกคนว่าเป็นผู้มีความสามารถ					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิของบุคลากรในองค์กรทุกคน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของผู้ตาม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมในฐานะผู้นำ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำและการมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมเป็นกัลยาณมิตร					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลกรสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองและสวนรวม					

ข้อ ที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
3. ดานการกระตุ้นทางปัญญา						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความพยายามในการคิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์และตระหนักรู้ในปัญหา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตั้งสมมุติฐานเปลี่ยนมุมมองในการวิเคราะห์ปัญหา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยให้มีการระดมสมองของบุคลากรในองค์กร					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีเรียนรู้ และทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ					

ที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้คิดแก้วิกฤตการณ์จิตวิญญาณของสมาชิกในองค์กรอยู่เสมอ					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือผู้ตามในทุกเรื่อง ตามความเหมาะสม					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา มีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือองค์กรและสมาชิกในองค์กรทุกคน					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาให้สมาชิกทุกคนมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง					
8	ผู้บริหารสถานศึกษารู้จักการให้อภัย และตักเตือนผู้ตาม อย่างเป็นกัลยาณมิตร					

ที่	รายการ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความภาคภูมิใจ ทำให้ตนเป็นผู้ที่ควรแก่การเคารพนับถือ และสร้างความไว้วางใจ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการจัดการกับความซับซ้อนความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ ขัดแย้งในองค์กร					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เพื่อให้งานดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้คุณธรรม จริยธรรม					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ					
8	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในอุดมการณ์					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา					

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

ภาคผนวก ค ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

ค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม (IOC)

คะแนนในการพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง สอดคล้อง

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

ให้คะแนน -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	ขนาดของสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1-3 ปี <input type="checkbox"/> 4-6 ปี <input type="checkbox"/> 7-9 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็น ผู้มองการณ์ไกลอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ คาดการณ์ไปข้างหน้า ทั้งในด้านโอกาสและ อุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักคิดและนักพัฒนา ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค ปัจจุบันทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับตัวให้ทันสมัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งนำองค์กรสู่ ความก้าวหน้าให้เกิดกับสถานศึกษา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ จน มากเกินไป	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเชื่อมั่นในผู้อื่น						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีความฉลาด	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงานแบบ ประชาธิปไตย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเชื่อมั่นในบุคลากรของ องค์กรทุกคนว่าเป็นผู้มีความสามารถ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเคารพสิทธิของบุคลากร	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	ในองค์กรทุกคน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็น และความต้องการของผู้ตาม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติเป็นแบบอย่าง ที่เหมาะสมในฐานะผู้นำ	1	1	0	0.67	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารให้ผู้ตาม ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำและการ มอบหมายงานอย่างเท่าเทียมเป็นกัลยาณมิตร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายของ ตนเองและส่วนรวม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการตั้งสมมุติฐานเปลี่ยน มุมมองในการวิเคราะห์ ปัญหา	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการ แก้ปัญหอย่างเป็นระบบ โดยให้มีการระดม สมองของบุคลากรในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหา แนวทางในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีเรียนรู้ และทำความเข้าใจ ในสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรปฏิบัติ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่าง สม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพอย่าง สม่ำเสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะให้ผู้ตาม ตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้เกิด แรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจภายในให้ คิดแก้วิกฤตกรณีศึกษาของสมาชิกใน องค์กรอยู่เสมอ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความช่วยเหลือผู้ ตามในทุกเรื่อง ตามความเหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นห่วงเป็นใย ตลอดเวลา มีความอบอุ่นโอบอ้อมอารี	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษาประสานงานกับ หน่วยงานอื่นเพื่อให้ความช่วยเหลือองค์กร และสมาชิกในองค์กรทุกคน	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาให้ สมาชิกทุกคนมีความเจริญก้าวหน้าอย่าง ต่อเนื่อง	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษารูจักการให้อภัย และ ตักเตือนผู้ตาม อย่างเป็นกัลยาณมิตร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความภาคภูมิใจ ทำให้ตนเป็นผู้ที่ควรแก่การเคารพนับถือ และสร้างความไว้วางใจ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ จัดการกับความซับซ้อน ความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน	1	1	0	0.67	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามไม่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ ขัดแย้งในองค์กร	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ประนีประนอม เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เพื่อให้งาน ดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบจรรยาบรรณ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความหนักแน่นในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ	1	1	1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในอุดมการณ์	1	1	1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก	1	1	1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองอยู่ตลอดเวลา	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (IOC)

Descriptive Statistics

	N	Mean
ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	3	1.0000
เพศ	3	1.0000
อายุ	3	1.0000
วุฒิการศึกษา	3	1.0000
ขนาดสถานศึกษา	3	1.0000
ประสบการณ์การทำงาน	3	1.0000
ด้านการมีวิสัยทัศน์ 1	3	1.0000
ด้านการมีวิสัยทัศน์ 2	3	1.0000
ด้านการมีวิสัยทัศน์ 3	3	1.0000
ด้านการมีวิสัยทัศน์ 4	3	1.0000
ด้านการมีวิสัยทัศน์ 5	3	1.0000
ด้านการมีวิสัยทัศน์ 6	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 1	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 2	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 3	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 4	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 5	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 6	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 7	3	.6667
ด้านปัจเจกบุคคล 8	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 9	3	1.0000
ด้านปัจเจกบุคคล 10	3	1.0000
ด้านกระตุนทางปัญญา 1	3	1.0000
ด้านกระตุนทางปัญญา 2	3	1.0000
ด้านกระตุนทางปัญญา 3	3	1.0000
ด้านกระตุนทางปัญญา 4	3	1.0000
ด้านกระตุนทางปัญญา 5	3	1.0000
ด้านกระตุนทางปัญญา 6	3	1.0000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 1	3	1.0000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 2	3	1.0000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 3	3	1.0000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 4	3	1.0000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 5	3	1.0000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 6	3	1.0000

ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 7	3	1.0000
ด้านสร้างแรงบันดาลใจ 8	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 1	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 2	3	.6667
ด้านมีอุดมการณ์ 3	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 4	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 5	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 6	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 7	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 8	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 9	3	1.0000
ด้านมีอุดมการณ์ 10	3	1.0000
Valid N (listwise)	3	

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	46



ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	วันชาติ ยอดสูงสุด
วัน เดือน ปี เกิด	6 กุมภาพันธ์ 2538
สถานที่เกิด	เชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2561 กศ.บ. (การศึกษา) และ ศศ.บ. (ภาษาไทย), มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	176 ม.3 ต.เวียงกาหลง อ.เวียงป่าเป้า จ.เชียงราย 57260
ผลงานตีพิมพ์	วันชาติ ยอดสูงสุด. (ผู้บรรยาย).(30 เมษายน 2566). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 567-578). พะเยา: กองบริหารการวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
รางวัลที่ได้รับ	-

