

สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

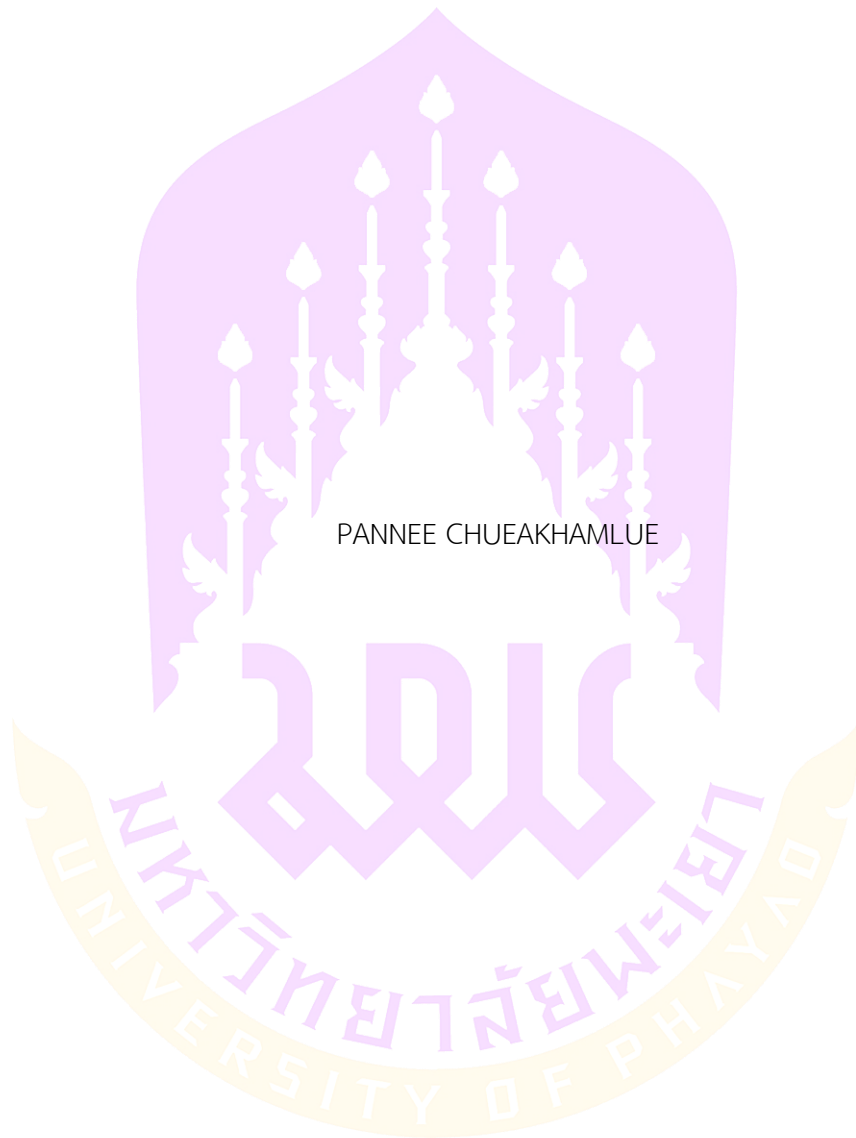
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE CONDITION AND GUIDELINE FOR THE DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE LAMPANG PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



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

May 2025

Copyright 2025 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ของ พรรณี เชื้อคำลือ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. ณีภูธร รัตนศิริณิขกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร. ชารรัตน์ มาลัยเถาว์)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักชิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	พรรณณี เชื้อคำลือ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. ธารารัตน์ มาลัยเถาว์
<b>คำสำคัญ:</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 วิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยผสมผสาน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำนวน 269 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สถิติที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีความโปร่งใส และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น โดยส่งเสริมความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้รวมถึงประสบการณ์ของครู พร้อมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม

**Title:** THE CONDITION AND GUIDELINE FOR THE DEVELOPMENT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE LAMPANG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

**Author:** Pannee Chueakhamlue, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2024

**Advisor:** Dr. Thararat Malaitao

**Keywords:** Transformational Leadership Of School Administrators

#### ABSTRACT

The objectives of this research are 1) To examine and compare the state of transformational leadership among school administrators under the Office of Lampang Primary Educational Service Area 1, classified by educational qualifications, work experience, and school size. 2) To investigate the approaches for developing transformational leadership among school administrators under the Office of Lampang Primary Educational Service Area 1. This is a mixed-methods study that collects quantitative data using a questionnaire as a tool with a sample group of 269 teachers under the Lampang Primary Education Service Area Office 1, selected by simple random sampling. The statistical methods used in this research include frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way analysis of variance. Qualitative data were collected through interviews with 6 experts and analyzed using content analysis.

The research findings are as follows. 1) The level of opinion on the situational leadership of school administrators under the Lampang Primary Education Service Area Office 1 is at a high level. 2) The transformational leadership of school administrators under the Lampang Primary Education Service Area Office 1 differs significantly according to educational qualifications work experience and school size at the 0.05 level. 3) Development strategies for transformational leadership of school administrators under the Lampang Primary Education Service Area Office 1 include Educational leaders should have clear ideals and vision, serve as good role models in terms of ethics and morality, be transparent, and be able to inspire others. They should promote the desire to learn and develop knowledge and experience among teachers while considering individual differences appropriately.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.ธรรารัตน์ มาลัยเถาว์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำชี้แนะ และคำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความใส่ใจอย่างดียิ่ง จนงานวิจัยฉบับนี้เรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ, นายสมบัติ สิริวงค์เครือ และนายพิชัย สดเอี่ยม รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่นสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมาจนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงที่มาจากวิจัยฉบับนี้ ขอน้อมเป็นเครื่องบูชาพระคุณของพ่อแม่ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พรรณี เชื้อคำลือ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	10
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 .....	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	24
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	26
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	27

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 .....	27
ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 .....	31
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	34
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 .....	34
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 .....	34
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 .....	44
บทที่ 5 บทสรุป .....	52
สรุปผลการวิจัย.....	52
อภิปรายผล.....	55
ข้อเสนอแนะ .....	59
บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก.....	66
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	67
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	68
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	73
ภาคผนวก ง การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	76
ประวัติผู้วิจัย.....	79

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
ตาราง 2 แสดงจำนวนสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 .....	21
ตาราง 3 แสดงสรุปจำนวนประชากร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	28
ตาราง 4 แสดงจำนวนร้อยละและข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา .....	35
ตาราง 5 แสดงจำนวนร้อยละและข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ...	35
ตาราง 6 แสดงจำนวนร้อยละและข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	36
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน.....	36
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	37
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	38
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	39
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	40
ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา.....	41
ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนก ตามประสบการณ์การทำงาน.....	42
ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนก ตามขนาดของสถานศึกษา.....	43

ตาราง 15 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	44
ตาราง 16 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	46
ตาราง 17 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน การกระตุ้นทางปัญญา.....	48
ตาราง 18 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	50



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย..... 26



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทั้งบุคคล สังคม และประเทศ โดยมีบทบาทสำคัญในการสร้างกำลังคนที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข การศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษาไม่เพียงแต่เสริมสร้างทักษะและคุณสมบัติของบุคคล แต่ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลก โดยเฉพาะในระบบเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หลายประเทศจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตของสังคมในโลกที่มีความเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก โดยยังคงรักษาอัตลักษณ์ของชาติไว้ได้ สำหรับประเทศไทย การพัฒนาระบบการศึกษานับเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิด โดยมุ่งพัฒนาความสามารถและทักษะของประชาชนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ การพัฒนานี้เกิดขึ้นท่ามกลางแรงกดดันจากทั้งปัจจัยภายนอก เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ และปัญหาภายในประเทศที่ต้องการการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มุ่งหวังให้ประเทศสามารถก้าวข้ามจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลางไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อทั้งระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องพึ่งพากำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด เมื่อเทียบกับทรัพยากรอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ รัฐจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา และได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางและประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญในช่วงห้าปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติ แผนนี้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองการเติบโตของประเทศในช่วงเวลาที่กำหนด โดยมีการกำหนดเป้าหมายหลักและเชื่อมโยงกับเป้าหมายย่อยในแต่ละด้าน ที่ต้องได้รับการเร่งดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ โดยสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกได้อย่างยั่งยืน และมีประสิทธิภาพในอนาคต (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570, 2565, 24 ตุลาคม) ด้านการบริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่โดดเด่น เนื่องจากบทบาทของ

ผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการปฏิรูปและพัฒนาการศึกษาให้เกิดความยั่งยืน นักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการบริหารที่หลากหลาย สามารถเชื่อมโยงสถานการณ์ปัจจุบันกับทิศทางในอนาคต โดยมุ่งพัฒนาความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การเสริมสร้างความมั่นใจในตนเองของผู้บริหารจึงมีความสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำทักษะภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารตนเองและการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระมหาอำพล ชัยสารี, 2565) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจในสถานศึกษา ซึ่งการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ การใช้ความรู้และทักษะในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมจะช่วยให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระเบียบและเป็นระบบในการบริหารสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการปรับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ปัจจุบันภาวะผู้นำประเภทนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะมันสามารถสร้างความพึงพอใจและมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความสำเร็จของสถานศึกษายังเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะผู้บริหารในทุกระดับของสถานศึกษา เพราะผู้บริหารถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา หากผู้บริหารสามารถจัดการและวางแผนได้อย่างดี และมีมาตรฐานที่เหมาะสม สถานศึกษาจะสามารถพัฒนาไปในทิศทางที่ดี ทั้งในด้านประสิทธิภาพและผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาและนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (นนทกร อรุณโน, 2559)

จากเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งหวังที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 โดยหวังว่า ผลการศึกษาในครั้งนี้จะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา และสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา รวมถึงใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาให้สถานศึกษาเติบโตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน มีความแตกต่างกัน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย มี 2 ขั้นตอนไว้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ทั้งหมด 84 แห่ง ประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวนทั้งหมด 857 คน (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1, 2567) ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567)

##### 1.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 โดยผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

โดยวิธีการกำหนดจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) เทียบขนาดประชากรที่ 857 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 โดยอาศัยแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

### 3.1 ตัวแปรต้น แบ่งเป็นดังนี้

#### 3.1.1 คุณวุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5-10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปี

#### 3.1.3 ขนาดของสถานศึกษา

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก
- 2) สถานศึกษาขนาดกลาง
- 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่
- 4) สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

3.2 ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

#### 3.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

#### 3.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

#### 3.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

#### 3.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการการบริหาร จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการบริหาร มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษาระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.2 ศึกษานิเทศก์ ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ในขั้นตอนที่ 1 โดยการเลือกจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ในแต่ละด้านมาเป็นกรอบในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา คือ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและการบริหารงานที่นำพาองค์กร พัฒนาในทางที่ดีขึ้น โดยอาศัยพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะและแนวคิด เพื่อจูงใจสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจเกิดความนับถือในตัวผู้นำ มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในการใช้ความสามารถปฏิบัติงานนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถผลักดันวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นการปฏิบัติจริงผ่านการวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ครูผู้สอนยอมรับ เชื้อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีศีลธรรมและจริยธรรม และยินดีที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจและสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตือรือร้น กระตุ้นจิตใจให้ครูผู้สอนเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและเห็นความหมายในงานที่ทำ พร้อมส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกถึงการอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นในหลายมุมมอง ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนมองข้ามประโยชน์ส่วนตัวเพื่อมุ่งเน้นวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พร้อมช่วยให้ครูผู้สอนพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวและสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก รวมถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในทีม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการกระตุ้นให้ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูผู้สอนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การรับรู้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานและทำให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีมโนทัศน์ที่ดี มีความคิดอิสระ และสามารถวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูผู้สอน โดยการวิเคราะห์และแยกแยะความต้องการของครูผู้สอนเป็นรายบุคคล เพื่อให้การช่วยเหลืออย่างจริงใจและเต็มใจในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และใช้เทคนิคในการมอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนใช้ความสามารถเฉพาะด้านของตนเองในการปฏิบัติงาน

**2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการในการเสริมสร้างความสามารถของผู้นำให้มีทักษะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

**3. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1

**4. ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียน การสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ ๆ ลำปาง เขต 1

**5. ขนาดของสถานศึกษา** หมายถึง ขนาดของโรงเรียน โดยจำแนกตามจำนวนนักเรียน โดยโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ๆ ลำปาง เขต 1 จำแนกออกได้เป็น 4 ขนาด ประกอบด้วย 1) สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 119 คนลงมา 2) สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 120-719 คน 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 720-1,679 คน 4) สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,680 คนขึ้นไป (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563)

**6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจ บทบาท และอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด

### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

1. ผลการวิจัยที่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้
2. ผลการวิจัยที่ได้ สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา ให้มีคุณภาพสูงขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

##### ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารองค์กรในการนำพาทีมงานเพื่อสร้างสรรค์ผลงานและขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำช่วยให้เราเข้าใจถึงรูปแบบผู้นำในแต่ละยุคสมัย ซึ่งมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน การศึกษาและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสามารถช่วยให้ผู้บริหารใหม่ ๆ ปรับใช้ในการบริหารองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในหลายมุมมอง ดังนี้

วิลมรธอน ช่างคิด (2560) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยใช้พลังและอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจเพื่อให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือกันอย่างเต็มใจในการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สุริรัตน์ โตเขียว (2564) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือบุคคลที่สามารถนำพาผู้อื่นหรือกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ โดยการที่ผู้นำสามารถจูงใจและชักนำสมาชิกในทีมให้ร่วมมือกันจนบรรลุเป้าหมาย

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ โดยใช้พลังและอิทธิพลในการโน้มน้าวเพื่อให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

เกศสุตา วรรณสินธ์ (2562) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นทักษะในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อจูงใจและสร้างความร่วมมือในการทำงานให้สำเร็จ

พัชรินทร์ ผาทอง (2562) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้พลังหรืออิทธิพล เพื่อกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นจนบรรลุวัตถุประสงค์

สาคร สุขศรีวงศ์ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการชักจูงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วรัญช์ขวัญ ปัญวิยะ (2564) อธิบายว่าภาวะผู้นำคือพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อำนาจและอิทธิพล ในการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

กาญจนา พรัดขำ (2565) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทักษะในการกระตุ้น จูงใจ หรือใช้อิทธิพลเพื่อให้สมาชิกในองค์กรทำงานตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีลักษณะและความสามารถในการนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมักมีความเชี่ยวชาญและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการ สั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะ หรือปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดี ผู้นำที่ดีจะสามารถสร้างกำลังใจและความมั่นใจ ให้กับสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจต่าง ๆ โดยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่ จนบรรลุผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ที่ตั้งไว้

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำ**

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารในทุกระดับและทุกองค์กรมีบทบาทสำคัญในการแสดงภาวะผู้นำ เพื่อให้การบริหารองค์กรนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พัฒน์วงศ์ ดอกไม้ (2560) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การบริหารองค์กร ประสบความสำเร็จ ผู้นำสามารถชักจูงและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ การตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนา องค์กรให้เติบโตและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจ ของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานได้ ซึ่งส่งผลให้ การบริหารองค์กรบรรลุความสำเร็จ

กรณีศึกษา บุญช่วย (2561) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดความสามารถในการบริหารและการดำเนินงานในสถานศึกษา โดยผู้นำสามารถบริหารงานและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและความสำเร็จในการดำเนินงาน

ขวัญฤทัย ภู่อาระ (2562) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นทักษะหรือคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำต้องมี เพื่อให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการทำให้การดำเนินงานในองค์กรไปในทิศทางที่ดี

วรัญญ์ขวัญ ปัญญา (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำทักษะในการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเต็มใจ และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความมั่นคงภายในองค์กร

อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนเองและผู้ตาม ผ่านการจูงใจและการให้กำลังใจ ซึ่งจะช่วยให้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ชนันภัทร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) กล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและจัดการองค์กรให้เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ โดยผู้นำต้องมีความศรัทธา สร้างความไว้วางใจ และมีความเป็นกันเองในการทำงานเพื่อให้องค์กรดำเนินไปในทางที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า หรืออาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จล้มเหลว ซึ่งขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิด วิสัยทัศน์ และแนวทางปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำ ผู้นำต้องสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อถือ และมีความสามารถในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงสภาพภายในองค์กร เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและแนวคิดที่แตกต่างกัน ดังนี้

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561) ระบุว่า พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและบริหารงานที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยการใช้พฤติกรรมที่ดีในด้านวิสัยทัศน์ ความสมบูรณ์ทางวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้นำ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

เกศสุดา วรรณสินธ์ (2562) ระบุว่า คุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อให้พวกเขาตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ พร้อมตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นกว่าปกติ

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ระบุว่า พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและบริหารงานที่มีบทบาทสำคัญในการพาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น โดยผู้นำใช้พฤติกรรมที่ดีในด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และแนวคิด เพื่อจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามมีความไว้วางใจและนับถือผู้นำ ส่งผลให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงทางแนวคิดและพัฒนาทัศนคติ รวมถึงยกระดับวุฒิภาวะของตนเอง จนเกินความคาดหวัง

อังกูร เกาวัลย์ (2562) ระบุว่า กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น และกระตุ้นให้พวกเขาแสดงศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักในภารกิจ และมองเห็นความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว

Bass and Avolio (1994) ระบุว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นและสร้างความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้พวกเขา มองงานในมุมใหม่ ซึ่งทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยการชักนำให้พวกเขา มองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตัว เพื่อบรรลุผลที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำงานมากกว่าที่พวกเขาคาดหวัง และทำให้พวกเขาเชื่อว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นสามารถบรรลุได้

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) ระบุว่า กระบวนการที่ผู้นำมีส่วนร่วมกับผู้ตาม โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้น กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าความคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อบรรลุสิ่งที่ปรารถนาและใช้ความพยายามในการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจส่วนตัวเพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะมีความท้าทายและความคาดหวังสูง โดยมุ่งเน้นไปที่ภารกิจและวิสัยทัศน์ของงาน

สิริพัชร งามไตรไร (2565) ระบุว่า เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถจูงใจผู้ตามให้พัฒนาความสามารถและปฏิบัติงานให้ดีขึ้น จนสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วงศกร เพียรชนะ (2566) ระบุว่า พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและบริหารงานที่ช่วยพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยการใช้พฤติกรรมแบบอย่างที่ดีในด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้นำ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้ก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและการบริหารงานมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรให้พัฒนาในทางที่ดีขึ้น โดยใช้พฤติกรรมแบบอย่างที่ดีในด้านวิสัยทัศน์ ทัศนคติ และแนวคิด เพื่อจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจและเกิดความนับถือในตัวผู้นำ มุ่งเน้นการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และเสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ตามสามารถใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

### **ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หากไม่มีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์จะกลายเป็นเรื่องที่ท้าทาย ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง

ชณันท์สรณ์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) กล่าวว่า มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพขององค์กร การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำให้เต็มที่ จะช่วยสร้างพลังอิทธิพลที่ทำให้ผู้นำสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และยังช่วยให้ผู้นำมีบารมี ได้รับความเชื่อมั่นและความเคารพนับถือ พร้อมทั้งมีกำลังใจในการทำงานร่วมกับทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

รุจิกร ตูลาธาร (2565) กล่าวว่า ในการบริหารงานทุกระบบ โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้นำให้เต็มที่ เพื่อให้ผู้นำสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้ผู้นำได้รับความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งได้รับความเคารพและกำลังใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

อวิชชนนท์ อิมเพ็ง (2566) กล่าวว่า บทบาทสำคัญของภาวะผู้นำในกระบวนการบริหารทุกระบบมีอิทธิพลในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนยอมรับและเคารพผู้นำ และทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ร่วมมือในการปฏิบัติงาน สร้างความผูกพันต่อองค์กร และทำให้มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### **แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio**

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการยกระดับความต้องการและวัฒนธรรมการทำงาน ความเชื่อ ทศนคติในการมองเป้าหมาย รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร ซึ่งจะมีผลในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร แนวคิดนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับการนำของผู้นำต่อผู้ตาม

ในระดับบุคคล ไปจนถึงการนำผู้นำที่มีผลต่อบุคลากรทั้งองค์กรและระบบโดยรวม บทบาทสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

Bass and Avolio (1994 อ้างถึงใน สิริพัชร งามไตรโร, 2565) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความคาดหวัง ผ่านการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงานเพื่อให้พวกเขาก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะเกิดขึ้นผ่านองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence Transformational Leadership) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดี และได้รับการยอมรับ เคารพ และศรัทธาจากผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามเข้าใจ โดยปฏิบัติตามหลักศีลธรรมและจริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ทำเพื่อประโยชน์ของกลุ่มโดยรวม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation Transformational Leadership) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่สามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างความผูกพันและความเชื่อมั่นในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันและมุ่งมั่นสู่เป้าหมายในระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation Transformational Leadership) ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดอย่างมีเหตุผลและริเริ่มหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่น กระตุ้นให้เห็นว่าอุปสรรคทั้งหมดสามารถเอาชนะได้จากการร่วมมือกันของทีม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration Transformational Leadership) ผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตามโดยการดูแลเอาใจใส่ในระดับบุคคล ทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษา เพื่อช่วยพัฒนาผู้ตามตามความต้องการเฉพาะของแต่ละคน ผู้นำจะให้โอกาสผู้ตามใช้ความสามารถที่มีและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย พร้อมทั้งให้คำแนะนำเพื่อการเติบโตและความสำเร็จในการทำงาน

และจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ซึ่งในปัจจุบันนี้ แนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวนี้ ยังมีนักการศึกษาหลายๆ ท่าน นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบในการศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	Bennis and Nanus (1985)	Bass and Avolio (1994)	Fullan (2006)	Hoy and Miskel (2008)	กนกอร สมปราชญ์ (2560)	วิมลพรรณ ช่างคิด (2560)	อัมรินทร์ ไต้ะลง (2562)	รุ่งนภา จันทรัส (2562)	ชณันท์สร ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565)	ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ (2565)	สรศักดิ์ ชนม์ชนะ (2565)	ทิชญา สุมนธา (2566)	ความถี่
1. ภาวะผู้นำกาเปลี่ยนแปลง			✓				✓						2
2. การสร้าง และการกำหนด การมีวิสัยทัศน์	✓			✓				✓				✓	4
3. การสร้างบารมี				✓									1
4. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓		8
5. การสร้างแรงบันดาลใจ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
6. การกระตุ้นปัญญา		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
7. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
8. สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมี ประสิทธิภาพ	✓												1
9. เป็นแบบอย่างที่ดี	✓		✓										2
10. สร้างความน่าเชื่อถือ	✓												1
11. การกระจายอำนาจ			✓										1
12. การบริหารแบบมีส่วนร่วม และทำงานร่วมกันเป็นทีม			✓										1
13. การเป็นต้นแบบนำทาง										✓			1
14. ความกล้าท้าทายต่อ กระบวนการ										✓			1
15. การเพิ่มศักยภาพในการ พัฒนาปฏิบัติงานให้ผู้อื่น			✓							✓			2
16. การสร้างขวัญและกำลังใจ										✓			2
17. การบริหารจัดการ ความขัดแย้ง			✓										1
18. การสร้างพันธะความผูกพัน			✓										1
รวม	4	4	9	5	4	4	5	5	4	5	4	4	

จากตาราง 1 สรุปได้ว่า การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักการศึกษาจำนวน 12 ท่าน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งหมายถึงความถี่ตั้งแต่ 5 ครั้งขึ้นไป ผลการสังเคราะห์ได้ข้อสรุปเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผลการศึกษาเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่งลำปาง เขต 1 ต่อไป

ดังนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการสังเคราะห์ตัวแปรทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความหมาย ไว้ดังนี้

การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charismatic Leadership) ตามที่ Bass and Avolio (1990) กล่าวถึง คือการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตาม โดยการสร้างความเคารพ ยกย่องและศรัทธาในตัวผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกภาคภูมิใจและมีความไว้วางใจในผู้นำ พร้อมกับความรู้สึกที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

กนกอร สมปราชญ์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสร้างความเคารพและศรัทธาจากผู้ตาม รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจและการทำงานร่วมกันในทิศทางเดียวกัน ผู้นำที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นและเสียงพร้อมกับผู้ตาม รวมถึงการปฏิบัติตามอุดมการณ์ที่สม่ำเสมอ แม้ในสถานการณ์วิกฤต

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ผู้ตามสามารถเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ โดยผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานและมุ่งมั่นการเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์จะต้องแสดงออกเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตาม โดยแสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีคุณธรรมสูง และมีความมั่นใจในอุดมการณ์ของตนเอง สิ่งนี้ทำให้บุคลากรยอมรับและเคารพในตัวผู้บริหาร

ชนันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) ได้กล่าวว่า ในบริบทของการบริหารงาน โดยผู้นำที่มีอิทธิพลนี้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถผลักดันวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติได้ พร้อมกับความสามารถในการตัดสินใจและใช้หลักการที่เป็นเหตุเป็นผลในการจัดการองค์กร

พิชญา สุขมณฑา (2566) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยเน้นความมั่นคงและเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจและความศรัทธาจากผู้ตาม และต้องมีพื้นฐานจากศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์จะต้องแสดง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างและมีความสามารถในการจัดการ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ และศรัทธาในการทำงานร่วมกัน โดยต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรม

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถผลักดันวิสัยทัศน์ให้กลายเป็นการปฏิบัติจริงผ่านการวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ครูผู้สอนยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีศีลธรรมและจริยธรรม และยินดีที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความหมาย ไว้ดังนี้

Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) คือ การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ผ่านการกระตุ้นภายใน การให้ความหมายในงาน และการท้าทายเพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีส่วนร่วมในเป้าหมาย

กนกอร สมปราษฎ์ (2560) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจว่าเป็นการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกมีแรงบันดาลใจและมองเห็นภาพอนาคตที่สดใส ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามทุ่มเท และมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผ่านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสามารถรับมือกับอุปสรรคได้

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือการที่ผู้บริหารสามารถ สื่อสารและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจภายใน โดยไม่ยึดติดกับผลประโยชน์ส่วนตัว แต่ให้ ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม ผู้บริหารจะแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบรรลุเป้าหมายและกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจคือพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้น ให้ผู้ตามมีชีวิตชีวาและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ ส่วนตัวและมุ่งไปที่เป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานในแต่ละขั้นตอน

ชณันท์สร ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้น โดยใช้การสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าในการทำงาน และมีแรงบันดาลใจในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำยังสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานกล้าคิดและกล้าทำสิ่งที่ถูกต้อง

พิชญา สุมณฑา (2566) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้บริหารใช้พฤติกรรมในการจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกมีชีวิตชีวาในการทำงาน โดยการโน้มน้าวให้ผู้ตามมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ส่วนรวมและเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยทำให้นั้นมีความหมายและท้าทาย เพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความกระตือรือร้นและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจและสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตือรือร้น กระตุ้นจูงใจให้ครูผู้สอนเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและเห็นความหมายในงานที่ทำ พร้อมส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาจะแสดงออกถึงการอุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นในหลายมุมมอง ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนมองข้ามประโยชน์ส่วนตัวเพื่อมุ่งเน้นวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร พร้อมช่วยให้ครูผู้สอนพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวและสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก รวมถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในทีม

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความหมาย ไว้ดังนี้

Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มในการหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน พร้อมทั้งกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ โดยผู้นำจะสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการตั้งสมมติฐานและการพิจารณาปัญหาจากมุมมองใหม่ ๆ โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะไม่ตรงกับความคิดของตนเอง การกระตุ้นนี้ทำให้ผู้ตามมองปัญหาเป็นโอกาสในการหาทางแก้ไขร่วมกัน

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในมุมใหม่ และช่วยให้พวกเขามีส่วนร่วมในการหาวิธีแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะการใช้การคิดและการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

รัฐนภา จันทรลี (2562) กล่าวว่า การที่ผู้นำกระตุ้นให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์ และมองปัญหาเป็นโอกาสในการพัฒนา ผู้นำจะส่งเสริมการตั้งข้อสมมุติฐาน และช่วยให้บุคลากรมองปัญหาในมุมที่แตกต่าง พร้อมทั้งใช้การสื่อสารที่เข้าใจง่ายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงระบบ

ชนันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) กล่าวว่า การที่ผู้นำส่งเสริมการพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ พร้อมทั้งมอบหมายงานที่กระตุ้นให้เกิดการคิดริเริ่ม ผู้นำจะสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ปัญหา และมอบอิสระในการตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงานในการพัฒนาองค์กร

พิชญา สุมนธา (2566) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน โดยส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและการวิเคราะห์ปัญหา ด้วยข้อมูล เพื่อหาทางแก้ไขและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความท้าทายในการหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยหลักการและเหตุผล ไม่ใช่จากความรู้สึกส่วนตัว

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการกระตุ้นให้ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูผู้สอนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การรับรู้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานและทำให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีมีโนทัศน์ที่ดี มีความคิดอิสระ และสามารถวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความหมาย ไว้ดังนี้

Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามโดยการดูแลและใส่ใจในความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นโค้ชและที่ปรึกษา ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ตามให้เติบโตไปในทางที่ดีขึ้น

กนกอร สมปราชญ์ (2560) กล่าวว่า การที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามแต่ละคน โดยการให้ความเอาใจใส่และดูแลให้ความสำคัญกับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะสนับสนุนการพัฒนาและเติบโตของผู้ตามโดยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการพัฒนา และฟังความคิดเห็นของผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพ

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) กล่าวว่า ในภาคการศึกษา หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมในการเอาใจใส่และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาเพื่อเสริมทักษะในการสื่อสารและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) กล่าวว่า การที่ผู้นำให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน โดยใช้การสื่อสารสองทางและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถเต็มที่ตามศักยภาพของแต่ละคน และปรับปรุงพัฒนาจุดเด่นและจุดด้อย

ชนันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) กล่าวว่า การที่ผู้นำรับรู้และเข้าใจผู้ร่วมงาน โดยยอมรับความแตกต่างและสนับสนุนการพัฒนาแต่ละบุคคลอย่างจริงจัง ผู้นำจะมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดการพัฒนาอย่างเท่าเทียม

พิชญา สุขมณฑา (2566) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่และมอบหมายงานโดยพิจารณาความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาและกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ ผู้นำจะส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการเข้าใจความแตกต่างและให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูผู้สอน โดยการวิเคราะห์และแยกแยะความต้องการของครูผู้สอนเป็นรายบุคคล เพื่อให้การช่วยเหลืออย่างจริงจังและเต็มใจในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และใช้เทคนิคในการมอบหมายงานที่เหมาะสมรวมทั้งส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนใช้ความสามารถเฉพาะด้านของตนเองในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

### สถานที่ตั้ง

ตั้งอยู่หมู่ที่ 12 ถนนลำปาง-งาว ตำบลพิชัย อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง รหัสไปรษณีย์ 52000 เว็บไซต์ของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 [www.lpg1.go.th](http://www.lpg1.go.th)

### พื้นที่รับผิดชอบ

มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดลำปางในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองลำปาง อำเภอห้างฉัตร อำเภองาวและอำเภอแม่เมาะ มีตำบลรวม 41 ตำบล จำนวนสถานศึกษาในสังกัด 84 แห่ง

### วิสัยทัศน์

“สร้างคนใหม่เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในอนาคต”

### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. จัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย และมีสุขภาวะที่ดี ในวิถีชีวิตใหม่สำหรับสังคมอนาคต
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาสและความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม
5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสมรรถนะในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและการจัดการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีสมรรถนะตามหลักสูตรและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
2. สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย และมีสุขภาวะที่ดีในวิถีชีวิตใหม่สำหรับสังคมอนาคต
3. ผู้เรียนได้รับการบริการการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค และเท่าเทียม
4. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

5. สถานศึกษาจัดการศึกษาที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

#### ค่านิยม

ยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### อัตลักษณ์

บริการดี มีมนุษยสัมพันธ์

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพมีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษา

ตาราง 2 แสดงจำนวนสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ที่	อำเภอ	จำนวน สถานศึกษา (แห่ง)	จัดการเรียน การสอน	เรียนรวมทุก ชั้นเรียน	สถานศึกษา ในระบบ DMC ไม่มีนักเรียน
1	เมืองลำปาง	43	33	10	8
2	แม่เมาะ	18	18	-	-
3	งาว	25	20	5	4
4	ห้างฉัตร	19	13	6	5
รวม		105	84	21	17

ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปี 2567 สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

### บทบาทของหน่วยงาน

ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เพื่อให้แผนประสบผลสำเร็จนั้น หน่วยงานในสังกัดควรดำเนินการดังนี้

ควรนำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มาพิจารณาการจัดทำแผนที่ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายส่วนกลาง และบริบทของพื้นที่ นอกจากนี้ยังต้องให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแล นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดแผนและการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เพิ่มภาระงานให้แก่ ผู้ปฏิบัติในสถานศึกษา

สถานศึกษาควรจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของสำนักงานเขต และดำเนินการตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา โดยประสานงาน เพื่อสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับงานที่ส่งผลต่อผู้เรียน เป็นลำดับแรก นอกจากนี้ยังต้องมีการนิเทศภายใน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน อย่างเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 มีโครงการที่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ซึ่งเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566–2570) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม รวมถึงแผนการปฏิรูปประเทศ แผนปฏิบัตินโยบายระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) และแผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566–2570) เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด โดยมี 13 โครงการ ดังนี้

1. โครงการส่งเสริมความมีระเบียบวินัยและประชาธิปไตย
2. โครงการส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ
3. โครงการส่งเสริม พัฒนา ยกระดับคุณภาพการศึกษา
4. โครงการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา
5. โครงการงานมหกรรมวิชาการและศิลปหัตถกรรมนักเรียน
6. โครงการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ
7. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล
8. โครงการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาและอาชีพ
9. โครงการส่งเสริมความปลอดภัยให้กับผู้เรียนและสุขภาพจิตวิถีใหม่ด้วย School Health Hero
10. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณและการเงินการคลัง

11. โครงการขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ
12. โครงการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาด้วย Digital Technology
13. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

### กลยุทธ์และจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

#### ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน

1. การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)
  - 1.1 กลยุทธ์เชิงรุก
    - 1.1.1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน โดยการนำ  
 สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้
    - 1.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
    - 1.3 สร้างโอกาสทางการศึกษา
  - 1.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน
    - 1.2.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้เรียนและสถานศึกษามีความปลอดภัย  
 จากภัยคุกคามทุกรูปแบบ
    - 1.2.2 เสริมสร้างภาวะผู้นำและพัฒนาสมรรถนะให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากร  
 ทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา
  - 1.3 กลยุทธ์เชิงรับ
    - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและงบประมาณ
  - 1.4 กลยุทธ์เชิงแก้ไข
    - 1.4.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
    - 1.4.2 เพิ่มประสิทธิภาพสื่อเทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานและการให้บริการ
2. ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ  
 มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามสถานภาพ ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา โดยมีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เก็จกนก พลวงศ์ (2564) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่ฯ สกลนคร เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และครูผู้สอน พบว่า 1) จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานไม่พบความแตกต่าง 3) จำแนกตามขนาดของโรงเรียนไม่มีความแตกต่าง 4) ประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า 1) จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานไม่มีความแตกต่าง 3) จำแนกตามขนาดของโรงเรียนไม่พบความแตกต่าง 5) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับประสิทธิผลในการบริหารงานบุคคล

จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายออยสันติคีรี สำนักงานเขตพื้นที่ฯ เชียงราย เขต 3 โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีระดับโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ทุกด้านมีความคิดเห็นในระดับมาก 2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า 2.1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรยึดมั่นในอุดมการณ์และมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก 2.2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรสร้างแรงบันดาลใจในเชิงบวกและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี 2.3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา: ผู้บริหารควรมีความรู้และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 2.4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นในรูปแบบประชาธิปไตย และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

พนิดา อินทรเหมือน (2565) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ฯ พัทลุง เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธัญญา มาศ แดงสีดา (2565) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ระยอง เขต 1 โดยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ผลการเปรียบเทียบตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างโดยรวม แต่ในด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความแตกต่าง 4) ผลการเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่มีความแตกต่างโดยรวม แต่ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่นั้นมีความแตกต่าง

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ฯ น่าน เขต 1 โดยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า 1) จำแนกตามตำแหน่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) จำแนกตามวุฒิการศึกษาไม่พบความแตกต่าง 3) จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบความแตกต่างในด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พิชญา สุมนธา (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ สุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล 2) ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู และด้านที่มีคะแนนต่ำสุดคือการมุ่งสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน 3) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างแรงบันดาลใจมีผลต่อสมรรถนะหลักของครู โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะครูได้ถึง 52%

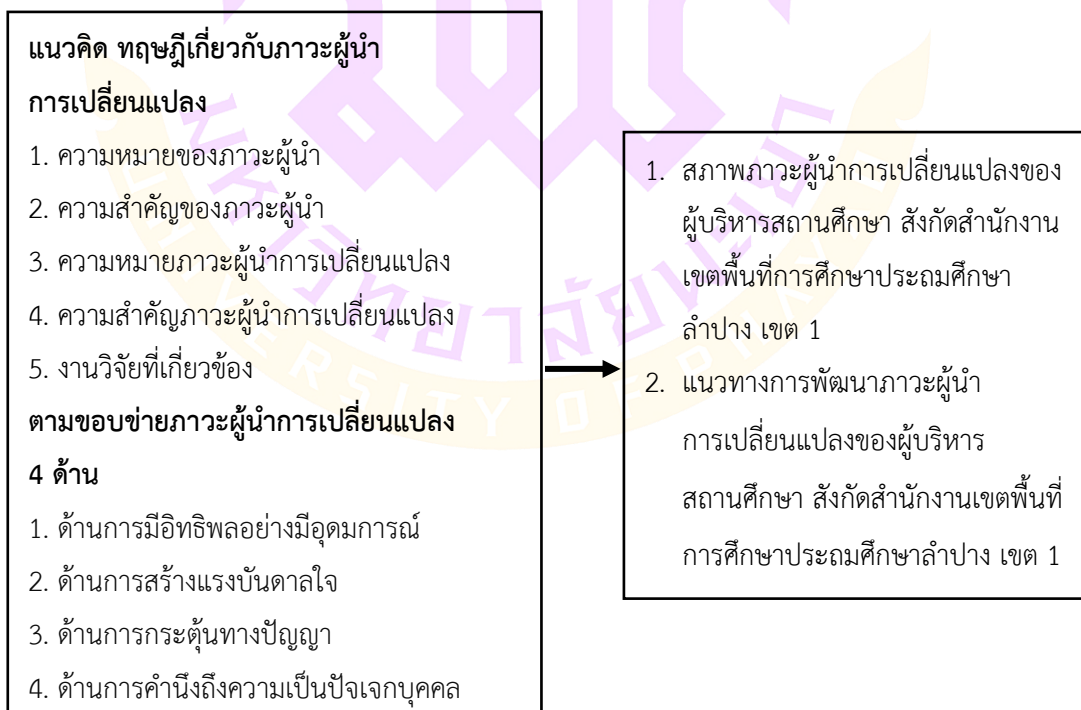
สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนเฉพาะความพิการกลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จันทิมา นกอยู่ (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ฯ มัธยมศึกษาสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 2) การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนมีระดับสูงสุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนในระดับปานกลางและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้ร้อยละ 42.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ได้กำหนดกรอบแนวคิดการดำเนินการวิจัยตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

โดยในแต่ละขั้นตอนมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1**

มีวิธีการ ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ทั้งหมด 84 แห่ง ประกอบด้วย ครูผู้สอน จำนวนทั้งหมด 857 คน (แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1, 2567 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 โดยผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน ในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 โดยวิธีการกำหนดจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970) เทียบขนาดประชากรที่ 857 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงสรุปจำนวนประชากร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

รายชื่อสถานศึกษา/ แบ่งตามขนาดของสถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา (แห่ง)	จำนวน ประชากร ข้าราชการครู (คน)	กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการครู คน
สถานศึกษาขนาดเล็ก	53	283	89
สถานศึกษาขนาดกลาง	27	298	94
สถานศึกษาขนาดใหญ่	2	78	24
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	2	198	62
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>84</b>	<b>857</b>	<b>269</b>

ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามคุณวุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

แบบสอบถามเป็นแบบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert (1993) ไว้ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

#### **การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ**

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

3. สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมดให้สอดคล้องกับเนื้อหาแล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไขเนื้อหาและการใช้ภาษา ปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วและผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงในด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และในด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้การประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้น วัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้น วัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้น วัดไม่ตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

แล้วนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถามรวมถึงการใช้ภาษา ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.1 ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ ตำแหน่ง ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

4.2 นายสมบัติ สิริวงศ์เครือ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

4.3 นายพิชัย สดเอี่ยม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถาม ได้รับการประเมินความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า (IOC: Index of Item Objective Congruence) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากผลการวิเคราะห์ข้อคำถามในการวิจัยครั้งนี้ มีค่า (IOC: Index of Item Objective Congruence) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.5 ซึ่งถือว่าเป็นข้อที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 2 แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 ชุด แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

7. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach (1990) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.991

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว นำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเพื่อนำผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัยต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังนี้

3.1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงถึงครูผู้สอน ในสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 คือ ครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 269 คน โดยการส่งรูปแบบลิงค์ออนไลน์

3.2 ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในช่วงเดือน ธันวาคม 2567 โดยนำส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 จำนวน 84 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งผ่านรูปแบบลิงค์ออนไลน์ พร้อมทั้งแนบหนังสือ และเอกสารชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงรายละเอียดในการตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการแจกแบบสอบถามจำนวน 269 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา จำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 ผู้วิจัยกำหนดวันรับคืนแบบสอบถาม ภายในระยะเวลา 15 วัน โดยกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามผ่านรูปแบบลิงค์ออนไลน์ แล้วผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืนมารวบรวม และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมดดำเนินการดังนี้

4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

4.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เถลงทีในการแปลความหมายค่าตามรายละเอียด ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด (2554) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

4.1.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

**ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1**

มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

##### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการการบริหาร จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการบริหาร มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษาระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.2 ศึกษานิเทศก์ ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 คือ แบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ลักษณะเป็นแบบเดิมคำตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งยึดหลักตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio และจากการสังเคราะห์ของนักการศึกษา จำนวน 12 ท่าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบโดยใช้ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ซึ่งจำแนกองค์ประกอบได้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ค้นคว้า ข้อมูลทางด้านเอกสารและใช้แบบสัมภาษณ์มาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นที่ 1 ร่างแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหา และข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้
2. ขั้นที่ 2 นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการบริหาร มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทด้านการบริหารการศึกษาระดับชำนาญการพิเศษ ขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

2.2 ศึกษานิเทศก์ ผู้มีความรู้ มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าศึกษานิเทศก์ชำนาญการ มีประสบการณ์การทำงานไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์ (Interview) มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยตรงถึงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ในสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 คือ ผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่ฯ ลำปางเขต 1 จำนวน 2 คน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 4 คน รวมทั้งหมด 6 คน

3.2 นำหนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไปมอบให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์

3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ และทำการบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึก ภาพนิ่ง และเครื่องบันทึกเสียง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

4.1 นำข้อมูลที่ได้จากวิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียงมาจัดพิมพ์เป็นข้อมูล

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผลข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 ซึ่งเมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา
2. ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา

#### ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

##### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนร้อยละและข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

คุณวุฒิการศึกษา	จำนวน (n) = 269	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	130	48.33
สูงกว่าปริญญาตรี	139	51.67
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 พบว่า ครูผู้สอน จำนวน 269 คน คุณวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 51.67 รองลงมาได้แก่ คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 48.33 ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงจำนวนร้อยละและข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน (n) = 269	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	41	15.24
5-10 ปี	85	31.60
มากกว่า 10 ปี	143	53.16
<b>รวม</b>	<b>269</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 พบว่า ครูผู้สอน จำนวน 269 คน มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 53.16 รองลงมา ได้แก่ มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 31.60 และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 15.24 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงจำนวนร้อยละและข้อมูลทั่วไปของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน (n) = 269	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานศึกษาขนาดเล็ก	56	20.82
สถานศึกษาขนาดกลาง	73	27.14
สถานศึกษาขนาดใหญ่	33	12.27
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	107	39.78
<b>รวม</b>	<b>2569</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 6 พบว่า ครูผู้สอน จำนวน 269 คน ทำงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 39.78 รองลงมา ได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 27.14 สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 20.82 และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.27 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน (n) = 269		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.37	0.65	มาก	4
2.ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.63	4.39	มาก	2
3.ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.53	0.58	มากที่สุด	1
4.ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.38	0.63	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.42</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.56) เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.58) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.63) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 269		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ครูผู้สอนเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ	4.41	0.85	มาก	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมกันปฏิบัติงาน	4.33	0.87	มาก	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถ ถ่ายทอดและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.33	0.78	มาก	4
4. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักศีลธรรมและจริยธรรม ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	4.42	0.80	มาก	2
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ	4.28	0.81	มาก	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.55	0.74	มากที่สุด	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.25	0.67	มาก	6
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.65) เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.74) ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักศีลธรรม และจริยธรรมประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.80) ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูผู้สอนเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 269		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.23	0.66	มาก	7
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมเจตคติที่ดี และการคิดบวกในการปฏิบัติงานแก่ครูผู้สอน	4.34	0.71	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน แสดงความคิดเห็นในหลาย ๆ แง่มุม	4.59	0.63	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมมองข้ามประโยชน์ของตน	4.38	0.75	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงานร่วมกัน	4.36	0.84	มาก	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ครูผู้สอนโดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคน มีคุณค่าและมีความสำคัญ	4.39	0.79	มาก	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ครูผู้สอน	4.41	0.86	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.63)  
เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน  
แสดงความคิดเห็นในหลาย ๆ แง่มุม ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์  
ที่ดีกับครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.86) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับ  
ครูผู้สอนโดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและมีความสำคัญ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.79)  
ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 269		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม	4.57	0.68	มากที่สุด	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูผู้สอนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.64	0.67	มากที่สุด	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้คิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล	4.57	0.69	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	4.51	0.81	มากที่สุด	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ครูผู้สอนเห็นถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหอย่างมีวิจารณญาณ	4.43	0.72	มาก	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีอิสระทางความคิดในการทำงาน	4.46	0.72	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.58) เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูผู้สอนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.68) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้คิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.69) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 269		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับฟัง ความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูผู้สอน	4.35	0.82	มาก	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของ ครูผู้สอน	4.23	0.77	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของครู	4.57	0.75	มากที่สุด	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารระหว่าง บุคคลและมอบหมายงานตามความสามารถของ ครูผู้สอน	4.38	0.79	มาก	3
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน ใช้ความสามารถเฉพาะด้านของตนเองในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.63	0.68	มากที่สุด	1
6. ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะแนวทาง การปฏิบัติงานและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้กับ ครูผู้สอน	4.13	0.77	มาก	6
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.63)  
เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน  
ใช้ความสามารถเฉพาะด้านของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.68)  
ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการของครู ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.75) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารระหว่าง  
บุคคลและมอบหมายงานตามความสามารถของครูผู้สอน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและขนาดของสถานศึกษา

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	คุณวุฒิการศึกษา				t-test	Sig.
	ปริญญาตรี n = 130		สูงกว่าปริญญาตรี n = 139			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.44	0.63	4.29	0.67	1.91	0.06
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.43	0.65	4.35	0.62	1.07	0.29
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.55	0.58	4.51	0.58	0.45	0.65
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	4.41	0.64	4.36	0.63	0.63	0.53
รวม	4.46	0.56	4.38	0.55	1.16	0.25

หมายเหตุ: ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่า Sig. ในแต่ละด้านมากกว่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงว่า คุณวุฒิการศึกษาของครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	0.87	2	0.44	1.03	0.36
	ภายในกลุ่ม	112.56	266	0.42		
	<b>รวม</b>	<b>113.43</b>	<b>268</b>			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.74	2	0.37	0.93	0.40
	ภายในกลุ่ม	106.30	266	0.40		
	<b>รวม</b>	<b>107.04</b>	<b>268</b>			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	1.59	2	0.80	2.41	0.09
	ภายในกลุ่ม	87.89	266	0.33		
	<b>รวม</b>	<b>89.48</b>	<b>268</b>			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.61	2	0.30	0.75	0.47
	ภายในกลุ่ม	107.37	266	0.40		
	<b>รวม</b>	<b>107.97</b>	<b>268</b>			
<b>รวมเฉลี่ย</b>	ระหว่างกลุ่ม	0.71	2	0.36	1.16	0.32
	ภายในกลุ่ม	81.97	266	0.31		
	<b>รวม</b>	<b>82.68</b>	<b>268</b>			

หมายเหตุ: ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่า Sig. ในแต่ละด้านมากกว่า  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงว่า ประสพการณ์การทำงานของครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	2.15	3	0.72	1.71	0.17
	ภายในกลุ่ม	111.28	265	0.42		
	<b>รวม</b>	<b>113.43</b>	<b>268</b>			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.47	3	0.49	1.23	0.30
	ภายในกลุ่ม	105.57	265	0.40		
	<b>รวม</b>	<b>107.04</b>	<b>268</b>			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	1.63	3	0.54	1.64	0.18
	ภายในกลุ่ม	87.85	265	0.33		
	<b>รวม</b>	<b>89.48</b>	<b>268</b>			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.14	3	0.38	0.94	0.42
	ภายในกลุ่ม	106.83	265	0.40		
	<b>รวม</b>	<b>107.97</b>	<b>268</b>			
<b>รวมเฉลี่ย</b>	ระหว่างกลุ่ม	1.41	3	0.47	1.53	0.21
	ภายในกลุ่ม	81.27	265	0.31		
	<b>รวม</b>	<b>82.68</b>	<b>268</b>			

หมายเหตุ: ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่า Sig. ในแต่ละด้านมากกว่า  
นัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงว่า ขนาดของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

เพื่อนำผลมาพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สรุปข้อเสนอแนะของการวิจัยเป็นรายด้าน ดังนี้

### ตาราง 15 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

คนที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
1	“...กำกับดูแลการประพฤติตนและการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเน้นย้ำให้ประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานตำแหน่งและจรรยาบรรณวิชาชีพ กำหนดให้ผู้บริหารจัดทำข้อตกลงการพัฒนางาน( PA) และกำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานทุก ๆ 6 เดือน, จัดให้มีการประชุม อบรม ให้ความรู้ สร้างความตระหนักในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมยกย่อง เชิดชูเกียรติ ผู้บริหารที่ประพฤติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ครู บุคลากร มีความเชื่อมั่น ศรัทธา และภาคภูมิใจในตัวผู้บริหาร...” สัมภาษณ์วันที่ 6 มกราคม 2568
2	“...มีภาวะผู้นำ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบ และสร้างความเชื่อมั่นให้คณะครูและบุคลากรได้เห็นแบบอย่างที่ดีและรู้สึกเคารพ ในคุณลักษณะของผู้บริหาร สร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแบบเปิดกว้าง ให้โอกาสครูในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายหรือแผนการ ทำงานของโรงเรียน รับฟังความคิดเห็นของครูอย่างจริงจัง และสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อเข้าถึงได้ง่ายและเป็นการสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะครูและบุคลากร...” สัมภาษณ์วันที่ 7 มกราคม 2568

ตาราง 15 (ต่อ)

คนที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
3	“...สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสและมอบความไว้วางใจให้ครูได้ตัดสินใจในงานของตน และสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการสร้างโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568
4	“...สนับสนุนและการยอมรับ ชื่นชมความสำเร็จของครูอย่างจริงใจและเป็นธรรม โดยการให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่มีคุณค่า รวมถึงการมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและครู มีการสร้างระบบการประเมินและการให้รางวัลที่โปร่งใสเห็นคุณค่าในความพยายามของครูจะส่งผลโดยตรงต่อความศรัทธาและความเคารพที่มีต่อผู้บริหารอย่างจริงใจ...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568
5	“...ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรม การศึกษาต่อ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าของผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเติบโตของครู สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน รับรู้และเข้าใจปัญหา ความท้าทาย และความต้องการของครู พร้อมทั้งจะช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างเหมาะสม และให้ความสำคัญของการดูแลสุขภาวะทั้งทางกายและใจของคณะครูและบุคลากร...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568
6	“...ส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูรู้สึกภูมิใจในอาชีพและการทำงานของตน โดยการยกย่องและให้คำชื่นชมที่เหมาะสม ทั้งในการทำงานประจำวันและงานพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร และมีการบริหารงานอย่างมีหลักการและเป็นธรรม กล้าตัดสินใจ มีหลักการที่ชัดเจน มีความเที่ยงธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในความสำเร็จ...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568

จากตาราง 15 สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ได้ดังนี้ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ครู โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมในความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความเคารพและความศรัทธาต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน โดยการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาการศึกษาและการเรียนการสอนในสถานศึกษาการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ การมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน สนับสนุนและยกย่องผลงานของ

ครูทำให้ครูรู้สึกได้รับการยอมรับ และมีความภูมิใจในอาชีพของตนเอง มีการบริหารจัดการที่ยุติธรรม และโปร่งใสทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าคุณบริหารเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เมื่อผู้บริหารได้รับความศรัทธาและเคารพนับถืออย่างจริงจังจากครู จะเกิดพลังร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษาในระยะยาว

ตาราง 16 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

คนที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
1	“...เน้นย้ำให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครู บุคลากรในสถานศึกษาทำงานเป็นทีม มีการแต่งตั้งครู บุคลากร เป็นคณะทำงานร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา โดยผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงออกตามบทบาทหน้าที่ มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงานจะทำให้ทุกคนเห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญในทีม ยอมรับซึ่งกันและกัน จะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีและทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ส่งผลให้ครู บุคลากร กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามเป้าหมาย เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา...” สัมภาษณ์วันที่ 6 มกราคม 2568
2	“...ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการแสดงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยการแสดงความตั้งใจและการอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อให้ครู และบุคลากรในสถานศึกษารู้สึกได้รับแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน...” สัมภาษณ์วันที่ 7 มกราคม 2568
3	“...ผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมกัน...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568

ตาราง 16(ต่อ)

คนที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
4	“...ส่งเสริมให้ครูในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดฝึกอบรมหรือกิจกรรมพัฒนาทักษะ เพื่อให้ครูทุกคนสามารถร่วมมือกันในการทำงานตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยให้ทุกภาคส่วนทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันสร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568
5	“...ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ชัดเจนและมั่นคง โดยการแสดงถึงความเชื่อมั่นในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งมีการตัดสินใจที่มีความเป็นธรรมและมีเหตุผล เพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมั่นใจในความเป็นผู้นำ มีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน วัดผลได้ และมีระบบติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมเพื่อช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568
6	“...สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง หล่อหลอมค่านิยมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การยอมรับ การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพร้อมอุทิศตนเพื่อเป้าหมายร่วมกัน แม้ในยามที่เผชิญกับความท้าทายหรืออุปสรรค...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568

จากตาราง 16 สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้ดังนี้ สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลัง ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงาน เป็นแบบอย่างของการอุทิศตนและความทุ่มเท “ลงมือปฏิบัติมากกว่าเพียงการพูด” เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากร พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อหล่อหลอมให้คณะครูและบุคลากรพร้อมอุทิศตนแม้ในยามที่เผชิญกับความท้าทายและนำพาคณะครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ตาราง 17 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

คนที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
1	“...กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ ทหาวิธีการใหม่ ๆ มีการใช้นวัตกรรมในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ไขปัญหา โดยอาจกำหนดเป็นประเด็นท้าทายในการทำข้อตกลงการพัฒนางาน (PA) ในแต่ละปี รวมทั้งสนับสนุนให้มีการถอดบทเรียนและนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC กันในระหว่างคณะครูทั้งในสถานศึกษาและเครือข่าย ครูอย่างต่อเนื่อง...” สัมภาษณ์วันที่ 6 มกราคม 2568
2	“...ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อนำมาถ่ายทอดและเป็นแบบอย่างให้กับครู สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการมองปัญหาแบบองค์รวม และการเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและการเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย...” สัมภาษณ์วันที่ 7 มกราคม 2568
3	“...ผู้บริหารมีทักษะในการจัดตั้งและดำเนินการ PLC อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถกำหนดโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู สนับสนุนให้ครูได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสะท้อนคิด วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน มีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจกรรม PLC อย่างต่อเนื่อง...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568
4	“...ผู้บริหารมีทักษะในการเป็นโค้ชและให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) เพื่อช่วยให้ครูสามารถคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาด้วยตนเอง เป็นพี่เลี้ยงที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจเมื่อครูเผชิญกับความท้าทายในการแก้ปัญหา สนับสนุนให้ครูใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์ปัญหาและติดตามผลการแก้ไข มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย และฝึกอบรมครูให้มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568

ตาราง 17(ต่อ)

คนที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
5	“...การเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจแก้ไข ช่วยกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา การทำงานร่วมกันในกระบวนการตัดสินใจจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูกล้าที่จะเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ และเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ควรนำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ไม่ใช่การจับผิดหรือตำหนิ...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568
6	“...ผู้บริหารควรมีทักษะในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งสถาบันการศึกษา ภาครัฐกิจ และชุมชน สามารถดึงทรัพยากรและความเชี่ยวชาญจากภายนอกมาสนับสนุนการแก้ปัญหาในสถานศึกษา และส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เพื่อนำมุมมองและแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568

จากตาราง 17 สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้ดังนี้ พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อเป็นแบบอย่างและถ่ายทอดให้ครู โดยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดตั้งโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิด และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เสนอการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) โดยผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลในโรงเรียน สนับสนุนให้ครูใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์ปัญหาและติดตามผลการแก้ไข เน้นการพัฒนาทักษะการโค้ชและให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) โดยผู้บริหารควรตั้งคำถามที่กระตุ้นการคิด ให้ข้อมูลย้อนกลับ และเป็นพี่เลี้ยงที่คอยสนับสนุนครูในการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารควรเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ให้ความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก เพื่อดึงทรัพยากรและความเชี่ยวชาญมาสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

ตาราง 18 ข้อมูลการสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

คนที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
1	“...กำหนดแนวทาง/แนวปฏิบัติ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้วิเคราะห์วางแผนการพัฒนาตัวเอง ให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของตนเอง โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID plan) และรายงานผลการพัฒนาตนเองทุกๆปี และผู้บริหาร มีการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาตามแผนทั้งในการพัฒนาเป็นภาพรวมและเป็นรายบุคคล ให้ผู้บริหารมีการกำกับดูแลและใช้กระบวนการชี้แนะ (Coaching) ในการช่วยเหลือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงานของครู บุคลากร...” สัมภาษณ์วันที่ 6 มกราคม 2568
2	“...ผู้บริหารควรให้ความสำคัญของการพัฒนาทักษะการรับฟังอย่างลึกซึ้ง โดยไม่ด่วนตัดสินหรือแทรกความคิดเห็นของตนเอง มีเวลาพบปะพูดคุยกับครูเป็นรายบุคคล อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทำความเข้าใจ ความต้องการ ความกังวล และแรงบันดาลใจของครู แต่ละคน นำไปสู่การสนับสนุนที่ตรงกับความต้องการรายบุคคลได้อย่างแท้จริง...” สัมภาษณ์วันที่ 7 มกราคม 2568
3	“...ผู้บริหารควรวิเคราะห์จุดแข็งและความสามารถพิเศษของครู และรู้วิธีการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับจุดแข็งนั้น เพื่อให้การทำงานของครูนั้นเป็นไปตามความถนัดและความสนใจของตน เกิดความกระตือรือร้นและมีผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น และสร้างระบบที่เอื้อให้ครูได้พัฒนาจุดแข็งของตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูที่มีจุดแข็งต่างกัน...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568
4	“...กำหนดแนวทางรูปแบบการเป็นโค้ชให้เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนรู้และลักษณะเฉพาะของครูแต่ละคน เพราะบางคนอาจต้องการการชี้แนะที่ชัดเจน ในขณะที่บางคนอาจจะต้องการเพียงการสะท้อนความคิดและการสนับสนุนทางอารมณ์ สร้างสภาพแวดล้อมที่ครูทุกคนรู้สึกปลอดภัยและได้รับการยอมรับในความเป็นตัวตน โดยไม่มีอคติหรือการเลือกปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกัน...” สัมภาษณ์วันที่ 8 มกราคม 2568

ตาราง 18 (ต่อ)

คนที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5	“...กำหนดเป้าหมายการพัฒนาวิชาชีพกับครูเป็นรายบุคคลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และควรสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาตามแผนนั้น และควรติดตามความก้าวหน้าและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้ครูบรรลุเป้าหมายของตนเอง...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568
6	“...ผู้บริหารมีความเข้าใจในความแตกต่างของช่วงวัยและระยะของชีวิตวิชาชีพครู ปรับรูปแบบการสื่อสารและการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละช่วงวัย เช่น ครูรุ่นใหม่อาจต้องการการมอบหมายงานที่ท้าทายและโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ในขณะที่ครูที่มีประสบการณ์อาจต้องการการยอมรับในความเชี่ยวชาญ และโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่รุ่นน้อง ผู้บริหารควรตระหนักถึงภาระครอบครัว และสุขภาพที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูในช่วงวัยต่าง ๆ และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสม...” สัมภาษณ์วันที่ 9 มกราคม 2568

จากตาราง 18 สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ดังนี้ กำหนดแนวทาง/แนวปฏิบัติ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้วิเคราะห์วางแผนการพัฒนาตัวเอง ให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของตนเอง โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID plan) และรายงานผลการพัฒนาตนเองทุก ๆ ปี การให้โอกาสครูพัฒนาทักษะตามความถนัดและความสนใจเฉพาะตัว การสนับสนุนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำที่เหมาะสม เพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความเคารพระหว่างผู้บริหารและครู ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีกำลังใจในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมให้ครูทุกคนได้รับการยอมรับและสนับสนุนให้เติบโตตามศักยภาพของตนเอง

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา สภาพและเปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

โดยผู้วิจัยได้นำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนตอบแบบสอบถามทั้งหมด 269 คน โดยจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่าครูผู้สอนตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 139 คน และน้อยที่สุด คือ ปริญญาตรี จำนวน 130 คน ในส่วนของแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ครูผู้สอนตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 143 คน รองลงมา คือ มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี จำนวน 85 คน และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 41 คน ในส่วนของแบบสอบถามจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ครูผู้สอนตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 107 คน รองลงมา คือ สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 73 คน สถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 56 คน และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 33 คน

1.2 ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

3 อันดับ ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

1.2.1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูผู้สอนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ครูผู้สอนเห็นถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาอย่างมีวิจรรย์ญาณ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีอิสระทางความคิดในการทำงาน ตามลำดับ

1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นในหลาย ๆ แง่มุม ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูผู้สอน และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูผู้สอนโดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีคุณค่าและมีความสำคัญตามลำดับ

1.2.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนใช้ความสามารถเฉพาะด้านของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้สอดคล้องกับความต้องการของครู และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมอบหมายงานตามความสามารถของครูผู้สอน ตามลำดับ

1.3 เปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา

1.3.1 เปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่า Sig. ในแต่ละด้านมากกว่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงว่า คุณวุฒิการศึกษาของครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

1.3.2 เปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่า Sig. ในแต่ละด้านมากกว่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงว่า ประสบการณ์สอนของครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

1.3.3 เปรียบเทียบสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ค่า Sig. ในแต่ละด้านมากกว่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงว่า ขนาดของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 เพื่อนำผลมาพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 สรุปเป็นรายด้าน ดังนี้

### 2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ครู โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความเคารพและความศรัทธาต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน โดยการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเป็นมืออาชีพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาการศึกษาและการเรียนการสอนในสถานศึกษา การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ การมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน สนับสนุนและยกย่องผลงานของครูทำให้ครูรู้สึกได้รับการยอมรับและมีความภูมิใจในอาชีพของตนเอง มีการบริหารจัดการที่ยุติธรรมและโปร่งใสทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกว่าผู้บริหารเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน เมื่อผู้บริหารได้รับความศรัทธาและเคารพนับถืออย่างจริงจังจากครู จะเกิดพลังร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้เรียนและสถานศึกษาในระยะยาว

### 2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

สร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลัง ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา และความต้องการของชุมชน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงาน เป็นแบบอย่างของการอุทิศตนและความทุ่มเท “ลงมือปฏิบัติมากกว่าเพียงการพูด” เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากร พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อหล่อหลอมให้คณะครูและบุคลากรพร้อมอุทิศตนแม้ในยามที่เผชิญกับความท้าทายและนำพาคณะครูและบุคลากรทุกคนร่วมกันขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### 2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อเป็นแบบอย่างและถ่ายทอดให้ครู โดยสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดตั้งโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิด และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เสนอการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) โดยผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลในโรงเรียน สนับสนุนให้ครูใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์ปัญหาและติดตามผลการแก้ไข เน้นการพัฒนาทักษะการโค้ชและให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) โดยผู้บริหารควรตั้งคำถามที่กระตุ้นการคิด ให้ข้อมูลย้อนกลับ และเป็นพี่เลี้ยงที่คอยสนับสนุนครูในการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารควรเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ให้ความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก เพื่อดึงทรัพยากรและความเชี่ยวชาญมาสนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ

### 2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กำหนดแนวทาง/แนวปฏิบัติ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้วิเคราะห์วางแผนการพัฒนาตัวเอง ให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของตนเอง โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID plan) และรายงานผลการพัฒนาตนเองทุกๆปี การให้โอกาสครูพัฒนาทักษะตามความถนัดและความสนใจเฉพาะตัว การสนับสนุนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความเคารพระหว่างผู้บริหารและครู ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีกำลังใจในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมให้ครูทุกคนได้รับการยอมรับและสนับสนุนให้เติบโตตามศักยภาพของตนเอง

### อภิปรายผล

1. ศักยภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 โดยอิงจากความคิดเห็นของครูผู้สอนในสังกัด พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งผลดังกล่าวอาจเกิดจากที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้และความสามารถ พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ทำให้ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานและการดำเนินชีวิตให้ทันกับโลกยุคโลกาภิวัตน์และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงการปฏิรูปการศึกษาของไทย

ครูและบุคลากรในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและแนวคิดในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสการปฏิรูปการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการการศึกษา ผู้บริหารต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังกูร เกาวัลย์ (2562) ที่ระบุว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้บรรลุผลที่สูงขึ้นและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จากผลการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม และรายด้านจึงอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรแสดงความสามารถในการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเช่นนี้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียน ชุมชน และนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาวีชนนท์ อิมเพ็ง (2566) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่ฯ นครพนม เขต 2 ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงงานวิจัยของ เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา ดังนี้

1.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณวุฒิ การศึกษาของครูผู้สอน พบว่า โดยรวมและในรายด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นผลจากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านที่ครูผู้สอนให้ความสำคัญและคาดหวังจากผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลให้ครูผู้สอนมีการปฏิบัติงานที่หลากหลายและเท่าเทียมกัน โดยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน หากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็จะช่วยทำให้ครูผู้สอนมีความศรัทธา เคารพ และเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามคำแนะนำ และแนวทางที่ผู้บริหารตั้งไว้ เนื่องจากแต่ละด้านของภาวะผู้นำมีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ทำให้ไม่เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ทุกคนต่างก็ต้องการความใส่ใจจากผู้บริหารอย่างเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่แตกต่างกันทำให้มุมมองต่อภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่างกันไปด้วย เพราะประสบการณ์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ ครูที่มีประสบการณ์ยาวนานมักจะได้พบเจอผู้บริหารหลากหลายรูปแบบ จึงสามารถเปรียบเทียบภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา อินทรเหมื่อน (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ พัทลุง เขต 1 พบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิแย้ม (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคพลิกผันของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ครูที่มีคุณวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโดยรวมและในแต่ละด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สินีนาฏ จิระพรพาณิชย์ (2563) ที่ศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัลตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า โดยรวมและในรายด้านต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้การกำกับควบคุมดูแลและช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารเพื่อให้การทำงานมีผลสัมฤทธิ์ และสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพจนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกประการ คือ การได้รับความเต็มใจและความพอใจจากผู้ปฏิบัติงาน ที่รู้สึกได้รับการช่วยเหลือและไม่ถูกทอดทิ้งจากผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันในทีมให้มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีรศักดิ์ สารสมิตร (2563) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สำนักงานเขตพื้นที่ฯ มัธยมศึกษา เขต 29 ซึ่งพบว่า ผลการศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา บุญช่วย (2561) ที่ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง ซึ่งพบว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในพื้นที่ดังกล่าว เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและในรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.3 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและในรายด้านต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากการที่หน่วยงานต้นสังกัดได้คัดสรรบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารที่ดี ผู้บริหารต้องผ่านการฝึกฝนอบรม และสั่งสมความรู้

และประสบการณ์ต่าง ๆ และเมื่อได้รับตำแหน่งผู้บริหารแล้ว จะต้องมีการพัฒนาความรู้ แนวคิด และทฤษฎีการบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ทั้งในด้านบุคลิกภาพ เจตคติ และความรู้ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือขนาดใหญ่พิเศษ ล้วนต้องผ่านการกลั่นกรองและคัดเลือกจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างเหมาะสม ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา อินทรเหมื่อน (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ พัทลุง เขต 1 พบว่า ครูที่สังกัดสถานศึกษาขนาดต่าง ๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยพบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 เพื่อนำผลมาพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.1 ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับครู โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนให้ชัดเจน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในความสำเร็จของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความเคารพและศรัทธาต่อผู้บริหารอย่างแท้จริง

2.2 ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีพลัง ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของชุมชน เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนมุ่งมั่นในการทำงาน โดยการเป็นแบบอย่างของการอุทิศตนและความทุ่มเท พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.3 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อเป็นแบบอย่างและถ่ายทอดให้ครู โดยการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหาหลายรูปแบบ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดตั้งโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนคิด และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย สอนสุภี (2564) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่ฯ หนองคาย เขต 2 พบว่า การกระตุ้นทางปัญญาประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ การกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้ครูมองว่าปัญหาที่เกิดขึ้น

เป็นสิ่งท้าทายความสามารถ และการเปิดโอกาสให้ครูเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความต้องการเรียนรู้และพัฒนาความรู้และประสบการณ์มากขึ้น

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่ช่วยให้ครูสามารถวิเคราะห์และวางแผนการพัฒนาตัวเองให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของตนเอง โดยให้โอกาสครูพัฒนาทักษะตามความถนัดและความสนใจเฉพาะตัว นอกจากนี้ยังควรมีการสนับสนุนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความเคารพระหว่างผู้บริหารและครู

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ฯ ลำปาง เขต 1 เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการศึกษาพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน มีคุณธรรมและจริยธรรมที่ชัดเจน สนับสนุนและยกย่องผลงานของครู มีการบริหารจัดการที่ยุติธรรมและโปร่งใส พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและครูผู้สอน โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณา ในแต่ละด้านได้ผล ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดประชุมระดมความคิดและวางแผนร่วมกับคณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานและเป้าหมายให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานและส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ทุกคนได้แสดงออกตามบทบาทหน้าที่ โดยให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและร่วมปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสำคัญในทีม พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีและส่งเสริมการยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และช่วยให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ครูผู้สอนเห็นถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาอย่างมี วิจารณ์ญาณ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์ ปัญหาและติดตามผลการแก้ไข เน้นการพัฒนาทักษะการโค้ชและให้คำปรึกษา (Coaching and Mentoring) โดยผู้บริหารควรตั้งคำถามที่กระตุ้นการคิด ให้ข้อมูลย้อนกลับ และเป็นพี่เลี้ยงที่คอย สนับสนุนครูในการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารควรเปิดกว้างต่อแนวคิดใหม่ สร้างสภาพแวดล้อม ที่ปลอดภัย และมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้กับ ครูผู้สอน ดังนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาตามแผนทั้งในการ พัฒนาเป็นภาพรวมและเป็นรายบุคคล ให้ผู้บริหารมีการกำกับดูแลและใช้กระบวนการชี้แนะ (Coaching) ในการช่วยเหลือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพปฏิบัติงานของครู บุคลากร การให้โอกาสครู พัฒนาทักษะตามความถนัดและความสนใจเฉพาะตัว มีการสนับสนุนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นและให้คำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและ ความเคารพระหว่างผู้บริหารและครู

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งความสุข
2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ สถานศึกษา เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชาญ. (2560). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การศึกษา ทฤษฎีฐานราก. *วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(34), 51-65.
- กรรณิกา บุญช่วย. (2561). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- กาญจนา พรัดขำ. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานำร่องพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้. [วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- เก็จกนก พลวงศ์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหาร งานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. [วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. ฐานข้อมูล เครือข่าย ThaiLis.
- เกศสุดา วรรณสินธ์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ขวัญฤทัย ภูสาระ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 21(2), 51-60.
- จันทิมา นกอยู่. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สระแก้ว. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- จิตอิสราภาพ ใจอารีย์. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3. [การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยพะเยา].
- ชนันท์ภัทร์ ปิยะภัทรวิรัตน์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ราชภัฏยะลา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.

- ัญญา มาศ แดงสีดา. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยเกริก].
- ธีรศักดิ์ สารสมักร. (2563, 9 พฤษภาคม). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29* [Paper presentation]. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- นนทกร อรุณโน. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- นลินพร จินตเวชศาสตร์. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจ เขต 1*. [การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพะเยา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *หลักการวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). สุวีริยาสาส์น.
- เบญจวรรณ ปันแก้ว. (2566). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย*. [การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพะเยา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. (2565, 24 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. (เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง น. 3 ). สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/article\\_attach/article\\_file\\_20230307173518.pdf](https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf).
- พนิดา อินทรเหมือน. (2565, 12 พฤษภาคม). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1* [Paper presentation]. การประชุมมหาดไทยวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 13, มหาวิทยาลัยมหาดไทย.
- พระมหาอำพล ชัยสารี. (2565). *แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะความร่วมมือ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน].
- พัชรินทร์ ผาทอง. (2562). *การมีส่วนร่วมของพยาบาลระดับปฏิบัติการในการบริหารความเสี่ยงของโรงพยาบาล: กรณีศึกษา โรงพยาบาลในเครือมูลนิธิสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์จังหวัดบุรีรัมย์*. [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง].

- พัฒนางศ์ ดอกไม้. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- พิชญา สุมณฑา. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร, 11(44), 329-336.
- รัตติกา รวดเร็ว และอุไร สุทธิแย้ม. (2565). ภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคพลิกผันของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. [งานนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- รุจิกร ตูลาธาร. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งความสุขของ โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี. [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยศิลปากร].
- วงศกร เพียรชนะ. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในยุควิถีใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- วรรษัญขวัญ ปัญวิยะ. (2564). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในสถานศึกษา เขตอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. [การศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.

- วิมลพรรณ ช่างคิด. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- ศรีรุ่ง ศรีสุวรรณ. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สรศักดิ์ ชนนชนะ. (2565). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. [การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยพะเยา]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2562). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 16)*. จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในยุคดิจิทัล ตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี*. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 9(33), 256-262.
- สิทธิชัย สอนสุภี. (2564, 25 มีนาคม). *องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2* [Paper presentation]. การประชุมวิชาการเสนองานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สิริพัชร งามไตรโร. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กรณีศึกษา เทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์]. PSU Knowledge Bank. <https://kb.psu.ac.th/psukb/bitstream/2016/17478/1/6310521542.pdf>.
- สุริรัตน์ โตเขียว. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. DSpace. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3547/1/61252355.pdf>.
- อังกูร เถาว์วัลย์. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.

- อัมรินทร์ โต้ะลง. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนอิสลามสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารเศรษฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย*, 1(47), 450-470.
- อ่าวชนนท์ อิมเพ็ง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2. [วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี]. ฐานข้อมูลเครือข่าย ThaiLis.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). Developing Trans-formational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Imploring Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. sage.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. Tosho Insatsu.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. Jossey-Bass.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, Research, and Practice* (8<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V. and Morgan. D. W. (1970). Determining Size for Research Activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 608-609.
- Likert, R. (1993). *A Technique for the Measurement of Attitude*. Rand Mc Nally.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา และหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายสมบัติ สิริวงศ์เครือ รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1
3. นายพิชัย สดเอี่ยม รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1



## ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

**คำชี้แจง:** แบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา  
ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบ  
รายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 1 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการ  
มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ  
4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลำปางเขต 1 ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความจริง หรือความต้องการ  
ที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลำปางเขต 1 ต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

พรณี เชื้อคำลือ

นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์การทำงาน
  - น้อยกว่า 5 ปี
  - 5-10 ปี
  - มากกว่า 10 ปี
3. ขนาดของสถานศึกษา
  - สถานศึกษาขนาดเล็ก
  - สถานศึกษาขนาดกลาง
  - สถานศึกษาขนาดใหญ่
  - สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ



ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลำปาง เขต 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ทางขวามือเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น ซึ่งท่านคิดว่า  
ตรงกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว  
โดยมีคำตอบให้เลือกตอบดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีให้ครูผู้สอนเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอนเกิดความ ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกันปฏิบัติงาน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถ ถ่ายทอดและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตาม เป้าหมาย					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักศีลธรรมและจริยธรรม ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน					

ข้อ	สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
8	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอนมีความ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมเจตคติที่ดีและ การคิดบวกในการปฏิบัติงานแก่ครูผู้สอน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน แสดงความคิดเห็นในหลาย ๆ แง่มุม					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมมองข้ามประโยชน์ของตน					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดีในการ ทำงานร่วมกัน					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ครูผู้สอนโดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคน มีคุณค่าและมีความสำคัญ					
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูผู้สอน					
<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
15	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอน มีภาวะผู้นำ ในการทำงานเป็นทีม					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูผู้สอนให้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้คิด แก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนา ตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้					

ข้อ	สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้ครูผู้สอนเห็นถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาอย่างมีวิจาร์ณญาณ					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีอิสระทางความคิดในการทำงาน					
<b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
21	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับฟังความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูผู้สอน					
22	ผู้บริหารสถานศึกษารับความฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้สอดคล้องกับความต้องการของครู					
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมอบหมายงานตามความสามารถของครูผู้สอน					
25.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนใช้ความสามารถเฉพาะด้านของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานและส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้กับครูผู้สอน					

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้

## ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

การวิจัย เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหาร  
จำนวน 6 คน จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ  
Bass and Avolio และนักวิชาการทางด้านการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma)
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่องสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

.....

ชื่อผู้วิจัย นางสาวพรรณิ เชื้อคำลือ นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร. ธารรัตน์ มาลัยเถาว์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์

เพศ.....

ตำแหน่ง.....

ประวัติการศึกษา.....

ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

ตอนที่ 2 สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

แนวประเด็นคำถาม

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma)

ประเด็น ท่านมีแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกระตุ้นให้  
ครูผู้สอนมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาเกิดความเคารพนับถืออย่างจริงจัง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ประเด็น ท่านมีแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการแสดงความ  
เชื่อมั่นตั้งใจ อุทิศตนต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

ประเด็น ท่านมีแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการกระตุ้นและ  
ส่งเสริมให้ครูผู้สอน วิเคราะห์และแก้ปัญหาสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ประเด็น ท่านมีแนวทางอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการปฏิบัติต่อครูผู้สอน  
โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่ง

พรรณี เชื้อคำลือ

นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ภาคผนวก ง การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตน ให้ครูผู้สอนเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ	+1	0	+1	+2	0.67	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูผู้สอน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกัน ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถทำให้ตามบรรลุตามเป้าหมาย	+1	0	+1	+2	0.67	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักศีลธรรม และจริยธรรมประกอบการพิจารณา ตัดสินใจ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
8.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยกำกับ การปฏิบัติงานเพื่อให้ของครูผู้สอนงาน บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นในหลาย ๆ แง่มุม	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับครูผู้สอนโดยการแสดงออกให้เห็น ว่าทุกคนมีคุณค่าและมีความสำคัญ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับครูผู้สอน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>							
15.	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูผู้สอน มีภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ในการบริหารงานภายใน สถานศึกษา	+1	0	+1	+2	0.67	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน ได้คิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอน ได้พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่น ให้ครูผู้สอนเห็นถึงความสำคัญของ การแก้ไขปัญหาอย่างมีวิจารณญาณ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ให้ครูผู้สอนมีอิสระทางความคิด ในการทำงาน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพที่ดี ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	0	0	+1	0.33	ใช้ไม่ได้

ข้อ	รายการคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>							
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสถานศึกษารับความพึง ความคิดเห็นของครูผู้สอน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน ครูผู้สอนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน ตามความสามารถของครูผู้สอน	+1	0	+1	+2	0.67	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ ครูผู้สอนใช้ความสามารถเฉพาะด้าน ของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยชี้แนะ แนวทางการปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	พรรณี เชื้อคำลือ
วัน เดือน ปี เกิด	24 พฤษภาคม 2524
สถานที่เกิด	จังหวัดลำปาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2547 ค.บ.(ภาษาอังกฤษ), สถาบันราชภัฏลำปาง, ลำปาง พ.ศ. 2552 ค.ม.(หลักสูตรและการสอน), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง
ที่อยู่ปัจจุบัน	88 หมู่ 6 ตำบลทุ่งกว่าว อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง
ผลงานตีพิมพ์	พรรณี เชื้อคำลือ. (2568). สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลำปาง เขต 1. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 8(2), 532-550.

