

**กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
ศึกษาธิการภาค 9**

**Strategy for Transformational Leadership Development of  
Secondary School Administrators under The Regional  
of Education Office No.9**

ธิดา เมฆะทัด \*

สุวัชร เข้มเฮง \*\*

ดวงเดือน แซ่ตั้ง \*\*\*

---

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ดำเนินการวิจัยโดยศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 โดยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 360 คน ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มบริหารงาน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระการ

เรียนรู้ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 และทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 คน ขั้นตอนที่ 2 สร้างกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 และตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ

\* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ภาค 9 โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 จำนวน 91 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลแบบการตอบสนอง คู่ด้วยค่า Priority Needs Index: PNI) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ในภาพรวมและรายด้านมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.62$ ) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.61$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.59$ ) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ

ภาค 9 พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI-modified 0.122) การสร้างแรงบันดาลใจ (PNI-modified 0.121) การกระตุ้นทางปัญญา (PNI-modified 0.117) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI-modified 0.109) ตามลำดับ

2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 โดยภาพรวมพบว่า มีความเป็นไปได้และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### Abstract:

This research aimed to develop a strategy for transformational leadership development of secondary school administrators under the Regional of Education Office No.9. The study was divided into 3 phases for obtaining qualitative and quantitative data. Phase 1 was to investigate the present state and needs of transformational leadership development of secondary school administrators under the Regional of Education Office No.9. The information was obtained by conducting questionnaire survey from a sample of 360

individual consisted of Deputy directors, Heads of administration affair, and Heads of subject matters and interviewing 9 experts on transformational leadership development. Phase 2 was to create a strategy for transformational leadership development of secondary school administrators under the Regional of Education Office No.9 and to verify the accuracy and suitability of the strategy by 5 experts. Phase 3 was to evaluate the feasibility and suitability of the proposed strategy by 91 director of Secondary Educational Service Area Office and school director under the Regional of Education Office No.9. A questionnaire, a semi-structured interview form, and an evaluation form were used as tools for collecting data. Percentage, Mean, and Standard Deviation were employed for analyzing quantitative data. Modified Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ) and content analysis were used for analyzing needs assessment and qualitative data, respectively.

Findings revealed as follows:

1. The actual state of transformational leadership development of secondary school administrators under the Regional of Education Office No.9 in all aspects was at a high level. Considering each aspect, it was found that the highest mean score was Individual consideration aspect ( $\bar{X} = 4.14$ ), followed by Inspiration motivation aspect ( $\bar{X} = 4.12$ ), Idealized influence aspect, and Intellectual stimulation aspect ( $\bar{X} = 4.11$ ), respectively. The expected state of transformational leadership development of secondary school administrators under the

Regional of Education Office No.9 in all aspects was found at the highest level. The highest mean score of the expected aspect was Inspiration motivation aspect ( $\bar{X} = 4.62$ ), followed by Idealized influence aspect ( $\bar{X} = 4.61$ ), Individual consideration aspect, and Intellectual stimulation aspect ( $\bar{X} = 4.59$ ), respectively.

Needs for transformational leadership development of secondary school administrators under the Regional of Education Office No.9 found that the highest value was Idealized influence ( $PNI_{\text{modified}} = 0.122$ ), followed by Inspiration motivation ( $PNI_{\text{modified}} = 0.121$ ), Intellectual stimulation ( $PNI_{\text{modified}} = 0.117$ ), and Individual consideration ( $PNI_{\text{modified}} = 0.109$ ), respectively.

2. Strategy for transformational leadership development of secondary school administrators under the Regional of Education Office No.9 comprised 4 main aspects; 1) Creating a shared vision, 2) Conducting achievement motivation, 3) Constructing Learning organization, and 4) Building Interpersonal relationship.

3. The overall suitability and feasibility of applying the Strategy for transformational leadership development of secondary school administrators under the Regional of Education Office No. was rated at a high level.

**Keywords:** Strategy, Transformational leadership development

## บทนำ

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี

อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยน โครงสร้างเศรษฐกิจ การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคน ในยุคปัจจุบัน ประเทศไทยจะต้องพัฒนาศักยภาพของคนในสังคมให้เข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้และทักษะความสามารถที่จะปรับตนเอง เพื่ออยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีความสุข ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสามารถร่วมมือแข่งขันในสังคมโลกได้ โดยยังดำรงเอกลักษณ์และคุณค่าของความเป็นไทยได้ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2543: 1)

การศึกษาถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ สถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ มีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษา การอบรมสั่งสอนอย่างสมดุลให้สอดคล้องกับชีวิตจริง ตลอดจนการสร้างความรู้และส่งเสริมความสามารถอย่างหลากหลายเพื่อนำไปสู่การประกอบวิชาชีพ โดยเฉพาะในระดับโรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องสร้างเด็กไม่ใช่เพียงเน้นด้านวิชาความรู้เท่านั้นแต่ต้องจัดการศึกษาให้ครอบคลุมด้านอื่น ๆ ในชีวิตจริงของเด็กด้วย โดยการจัดระบบการเรียนการสอนที่มุ่งให้โอกาสทุกคนในการศึกษาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการศึกษารเรียนรู้ โรงเรียนต้องเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาในมิติที่กว้างขึ้น เพราะในปัจจุบันสังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่าง ๆ มากขึ้น ดังนั้นในอนาคตโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้น โรงเรียนในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนและผลิตกำลังคนให้มีศักยภาพที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ (บุญช่วย สายราม. 2559: ออนไลน์)

สถานศึกษาในแต่ละท้องถิ่นเป็นหน่วยงานสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยบุคคลที่จะขับเคลื่อนนำพาคอร์กรให้ก้าวหน้าไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองและประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งผู้บริหารเหล่านั้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำอย่างชัดเจน เนื่องจากการบริหารองค์กรเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุดและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ นั้นมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ ทั้งที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อม ในกลุ่มตัวแปรเหล่านั้น มีตัวแปรที่เป็นความสามารถในการนำของผู้บริหารอยู่ด้วยซึ่งเรียกว่าภาวะผู้นำ (พิมפור สดเอี่ยม. 2552: 3-4)

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจะมุ่งปฏิรูปการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและเห็นในเรื่องความรับผิดชอบต่อในด้านต่างๆ ที่มีต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่สามารถมองภาพขององค์กรได้อย่างทะลุปรุโปร่งและชัดเจน สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพในอนาคตที่ต้องให้ความสำคัญและต้องเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องเป็นผู้นำทีมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน ทักษะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรหรือหน่วยงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นและสำคัญต่อการบริหารงานบริหารตนเอง และบริหารบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (จารุวัจน์ สองเมือง. 2559: ออนไลน์) ภายใต้ระบบการบริหารจัดการหรือการใช้ภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 นั้น ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่เป็นผู้นำทางวิชาการ นำแนวคิดใหม่ๆ ไปสู่การปฏิบัติ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทั้งวิธีการบริหารจัดการ หรือจัดกระบวนการเรียนการสอน นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา

ต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานในสถานศึกษา ผู้บริหารยุคใหม่ต้องทำให้บุคลากรได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัย ศึกษาความรู้พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ (สงบ ประเสริฐพันธ์. 2543: 96)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะต้องใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (วิโรจน์ สารัตนะ. 2555: 25) ซึ่งภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบที่ผู้นำจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานที่และสถานการณ์ จากการศึกษาของบาสและอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994: 3-4) พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นสิ่งที่สามารถจูงใจครูในการให้ความร่วมมือทำงานด้วยความเต็มใจ โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลจากการพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิผล จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLO) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass และ Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

จากความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาดังกล่าว โดยเฉพาะภาวะผู้นำการ

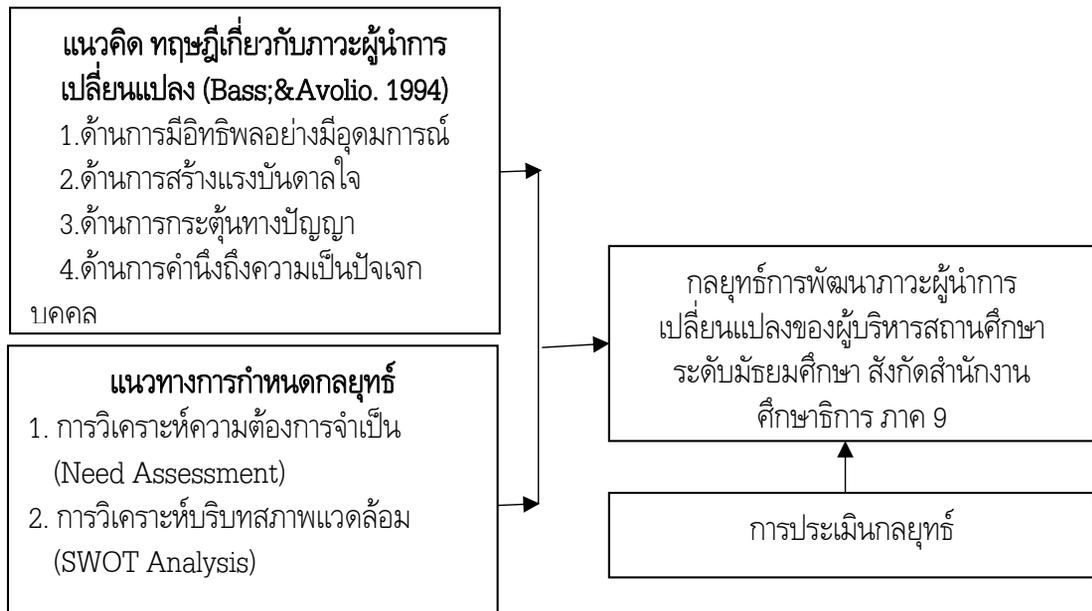
เปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายว่าจะสามารถทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาและพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับบริบทด้านการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโอกาสต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพและความต้องการ

จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ดำเนินการโดย

1.1 วิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การกำหนดกลยุทธ์ และสัมภาระณผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงเพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำกรอบการศึกษาสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9

1.2 ศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 9 โดยใช้แบบสอบถาม

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 และ เขต 18 ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด ภายใต้การกำกับดูแลของศึกษาธิการ ภาค 9 จำนวน 89 โรงเรียน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 และ เขต 18 จำนวน 360 คน จาก 30 โรงเรียน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยมีจังหวัดเป็นชั้น และ โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม แต่ละโรงเรียนประกอบด้วย รองผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน 4 คน ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ รวม 12 คนต่อ

โรงเรียน

**ตัวแปรที่ศึกษา** ได้แก่ 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 และแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ดำเนินการโดย

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการศึกษาความต้องการจำเป็น เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างประเด็นการสัมภาษณ์ และการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2. กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตามแนวคิดของ Bass & Avolio และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

3. กำหนดกรอบโครงสร้างของแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคล และส่วนที่ 2 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9

4. จัดทำแบบสอบถามฉบับร่างนำเสนอต่อ

อาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้อง ความครอบคลุมของข้อคำถามกับความมุ่งหมายของการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อหาคุณภาพด้านความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) ได้ค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ .98

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 40 คน เพื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 จากนั้นนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการประสานงานกับบุคลากรในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการรับและส่งข้อมูลทางไปรษณีย์และออนไลน์ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพรวบรวมโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ ด้วยค่า Priority Needs Index: PNI ในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และข้อคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาบทสรุปร่วมกันกับข้อมูลเชิงปริมาณ

**ขั้นตอนที่ 2** กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ดำเนินการจัดทำร่างกลยุทธ์โดยทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม วางตำแหน่งผลการวิเคราะห์ SWOT ระบุข้อความร่างกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวทางดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน พิจารณาความถูกต้องและเหมาะสมของประเด็นในร่างกลยุทธ์ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.6 - 1.0

**ขั้นตอนที่ 3** ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17,18 และผู้อำนวยการโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 รวมจำนวน 91 คน

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยดำเนินการประสานงานโดยตรงกับกลุ่มตัวอย่างในการรับและส่งข้อมูลทางไปรษณีย์และออนไลน์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบประเมิน นำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

ศึกษาธิการภาค 9 พบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ในภาพรวมและรายด้านมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.62$ ) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.61$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.59$ ) ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $PNI_{modified} = 0.122$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $PNI_{modified} = 0.121$ ) การกระตุ้นทางปัญญา ( $PNI_{modified} = 0.117$ ) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $PNI_{modified} = 0.109$ ) ตามลำดับ

2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 มี 4 กลยุทธ์หลัก 16 กลยุทธ์รอง ดังนี้ 1) กลยุทธ์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร การสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก และการส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม

2) กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา การเสริมสร้างทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น การส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีประสิทธิภาพ

3) กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร การส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อการเรียนรู้และแสวงหานวัตกรรม และการเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

4) กลยุทธ์การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การเสริมสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี การสร้างเสริมทักษะการสอนงานและพัฒนาคณะที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันโดยเน้นการแสดงความคิดเห็นและความสามารถตามศักยภาพ

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 พบว่ามีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยสภาพและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่พบว่ามีปฏิบัติในสภาพปัจจุบันสูงที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนด้านที่มีสภาพปัจจุบันต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ กับด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ได้ให้ความสำคัญในการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้นำ ทำหน้าที่เป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษา เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่เนื่องจากยังไม่สามารถทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้เท่าที่ควร ไม่สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผล หรือไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน จึงยังไม่เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้เท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 เรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษายังมีจุดอ่อนในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จากการพิจารณาผลที่ได้จากการศึกษาเป็นรายข้อเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าความต้องการจำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกคือ ความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ของผู้บริหาร การมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้ผู้บริหาร และการประพฤติดันให้เป็นที่น่าชื่นชม นำเคารพนับถือและศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส และ อโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994: 2-6) ที่กำหนดให้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นคุณสมบัติข้อแรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงต้องมี ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์และความสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้ของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ใช้กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตั้งแต่แรกจะสามารถนำไปสู่การประเมินผลสำเร็จขององค์กรได้อย่างเป็นระบบที่สุด (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และนิตยาพร เสมอใจ. 2548: 156-157; สมศักดิ์ สินธุระเวชชัย. 2542: 180-190) รวมทั้งการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ร่วมงานเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าจะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการยอมรับของคนในองค์กร จะนำไปสู่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องสื่อความให้มีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อความที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) ในที่สุด (ชาญชัย อาจิรสมาจาร. 2543: 84-90; ประพนธ์ ผาสุกภัย. 2541: 91 )

2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 พบว่ามี 4 กลยุทธ์หลักประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2) การสร้าง

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล มีกลยุทธ์รอง จำนวน 16 กลยุทธ์ สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร โดยการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน สนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก และส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีม การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในเรื่องของการบริการ และคุณภาพ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนดังกล่าวจะสามารถนำไปสู่การประเมินผลสำเร็จขององค์กรได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548: 3) สอดคล้องกับแนวคิดของชาญชัย อาจิรสมาจาร (2543: 84-90) คุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ว่า การปฏิบัติภาวะผู้นำคือการท้าทายกระบวนการโน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม สนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำให้เป็นแม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

2.2 กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นการส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา การเสริมสร้างทักษะการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้อื่น ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาระบบการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปรารถนาที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้ (นิตย สัมมาพันธ์. 2546: 54) สิ่งที่จะต้องตระหนักในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารคือการจูงใจให้เห็นถึงความสำคัญและความสำเร็จของการพัฒนา (สรายุรัตน์

จันทร์มล. 2548: 15)

2.3 กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการกระตุ้นและส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การส่งเสริมการทำวิจัย การแสวงหานวัตกรรมและการเสริมสร้างระบบ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้ผู้บริหาร สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤติยา จันทรเสนา และ นพดล เจนอักษร (2556: บทคัดย่อ) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4 กลยุทธ์การสร้างสัมพันธภาพระหว่าง บุคคล เป็นการสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสู่การ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และ การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ทักษะการสอนงานและพัฒนา คนที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นการแสดงความคิดเห็นและความสามารถ ตามศักยภาพ เป็นแนวทางในการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางสังคมที่ผู้นำควรมี สอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (Stogdill. 1974: 72-91 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2546: 162-166) กล่าวว่า ผู้นำควรมีคุณลักษณะทางสังคม (social characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำที่ถูก พิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการ เป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation) ความสามารถในการ บริหารจัดการ (Administrative Ability) ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ (Popularity, Prestige) การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล (Sociability, Interpersonal Skills) การมีส่วนร่วมกับสังคม (Social Participation) และการรู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการทูต (Tact, Diplomacy)

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เนื่องจากการพัฒนาและจัดทำกลยุทธ์ในครั้งนี้ มีการดำเนินการศึกษาสภาพและต้องการจำเป็น ในบริบทที่เกี่ยวข้องและทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำ กลยุทธ์ตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ. 2553: 21-22) ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการพัฒนาที่สอดคล้องกับ บริบทของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 จึงทำให้ผลการจัดทำ กลยุทธ์มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ใน ระดับมาก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ศึกษาธิการภาค 9 ศึกษาธิการจังหวัดทั้ง 4 จังหวัด ในภาค 9 หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้ง 2 เขตในภาค 9 ควรมีการจัดทำโครงการพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัด โดยเน้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อศึกษา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในสังกัดต่างๆ

2. ควรทำการวิจัยเชิงนโยบายในการนำ  
กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ไปใช้ในการ  
พัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับ  
ต่างๆ

### เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และการวิเคราะห์สาระสำคัญ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กฤติยา จันทระเสนา และ นพดล เจนอักษร. (2566). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1**. วารสารการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2559: ออนไลน์). **การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**. สืบค้นจาก <http://www.deepsouthwatch.org/node/8009>.
- จุมพล พูลภัทรชีวีต และคณะ. (2553). **การวิเคราะห์บริบท: ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต**. ฉบับปรับปรุง พฤษภาคม 2553. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2543). **ทักษะการบริหารที่มงาน**. กรุงเทพฯ: Mit Training Center.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ. (2548). **การจัดการ**. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาหนองคาย เขต 2**. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ:อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญช่วย สายงาม. (2559: ออนไลน์). **ทักษะภาวะผู้นำองค์กรโรงเรียนในศตวรรษที่ 21**. สืบค้นจาก <http://www.gotoknow.org2posts2565807>.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2541). **ทางเลือกทางรอด**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เออาร์อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2552). **รายวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา**. เลย: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมยศ นาวิการ. (2546). **การบริหารและพฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชภูมิ (2542). **มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- สรณัฐรัตน์ จันทะมล. (2548). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 2**. วิทยานิพนธ์นิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **บริบทในการเลือกใช้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน**. วารสารเอ็มบีเอ. ปีที่ 7 ฉบับที่ 74.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development**. Pola Alto, California: Consulting Psychologists.