

สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2



สุธิมา ฝั้นเครือ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

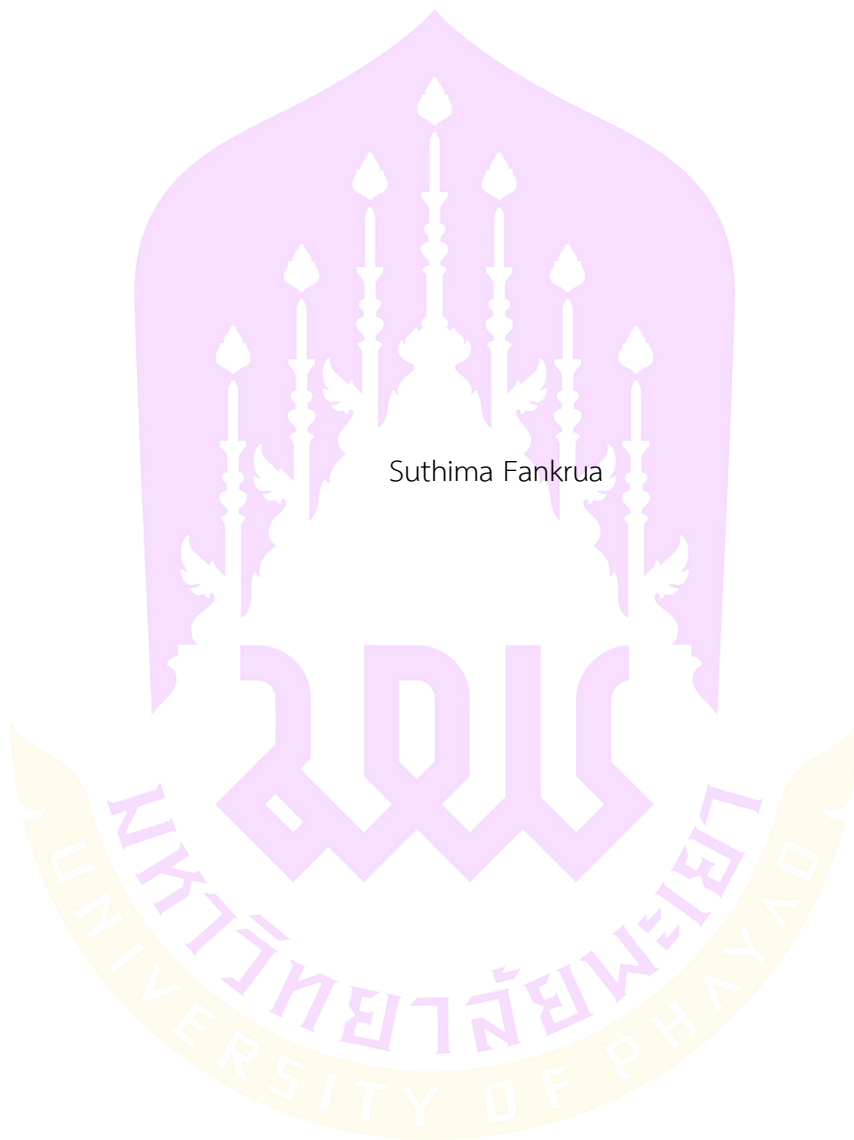
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2568

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

STATE AND GUIDELINE ON PROMOTING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATIONAL OPPORTUNITY  
EXPANSION SCHOOLS UNDER CHIANG RAI PRIMARY  
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted to University of Phayao  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Education in Educational Administration

May 2025

Copyright by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ของ สุธิมา ฝั้นเครือ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ดร.ณัฐ รัตนศิริณิษฐกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(ดร.ธารารัตน์ มาลัยเถาว์)

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

**เรื่อง:** สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2

**ผู้ศึกษาค้นคว้า:** สุธิมา ฝั้นเครือ

**อาจารย์ที่ปรึกษา:** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แนวทางการพัฒนา, โรงเรียนขยายโอกาส  
ทางการศึกษา

บทคัดย่อภาษาไทย

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 2) เพื่อศึกษาแนวทาง  
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง 260 คน  
ซึ่งใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนี  
ความสอดคล้องระหว่าง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.976 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย  
และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่  
ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย  
เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แนวทาง  
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทาง แบ่งออกเป็น 4 ด้าน  
คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีที่แสดงออกถึงคุณธรรม  
และจริยธรรมที่สูง และมีความโปร่งใสในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมี  
พฤติกรรมที่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจ และความตั้งใจจริงเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี  
สิ่งที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นกันเอง และเอื้อต่อการทำงาน ด้านกระตุ้นทางปัญญา  
ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการทดลอง ที่บุคลากรสามารถถามคำถามและทดลองวิธีการใหม่ ๆ  
การให้โอกาสในการวิเคราะห์ และการตัดสินใจสามารถช่วยเสริมสร้างความคิดที่อิสระและการตัดสินใจที่มีเหตุผล  
และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรทำความรู้จักบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำความรู้จัก  
เกี่ยวกับความสนใจ ความถนัด จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการของแต่ละคน ต้องมอบหมายงานที่เหมาะสม

**Title:** STATE AND GUIDELINE ON PROMOTING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN EDUCATIONAL OPPORTUNITY EXPANSION SCHOOLS UNDER CHIANG RAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2

**Author:** Suthima Fankrua

**Advisor:** Assistant Professor Dr. Santi Buranachart

**Keywords:** Transformational Leadership, Guideline on Promoting, Educational Opportunity Expansion Schools

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

#### ABSTRACT

This study aimed to study 1) the status of transformational leadership of school administrators in opportunity expansion schools under the Office of the Primary Educational Service Area 2, Chiang Rai, and 2) study the guidelines for developing transformational leadership of school administrators in opportunity expansion schools under the Office of the Primary Educational Service Area 2, Chiang Rai. The research was divided into 2 steps. Step 1: Study the status of transformational leadership of school administrators in opportunity expansion schools under the Office of the Primary Educational Service Area 2, Chiang Rai. The sample size was determined according to the table of Krejci and Morgan. The sample group was 260 persons, and stratified random sampling was used. The tool used was a 5-level rating scale questionnaire with a consistency index of 1.00 and a reliability of 0.976. The statistics used for analysis included means and standard deviations. Step 2: Study the guidelines for developing transformational leadership of school administrators in opportunity expansion schools under the Office of the Primary Educational Service Area 2, Chiang Rai. The group of informants consisted of 5 experts. The tool used was an interview form on guidelines for developing transformational leadership of school administrators in opportunity expansion schools. Under the Office of Chiang Rai Primary Educational Service Area 2, data were analyzed by content analysis. The research results found that 1) The status of transformational leadership of school administrators of school administrators of educational opportunity expansion schools, both overall and in each aspect, was at a high level. 2) The guidelines for developing transformational leadership of school administrators of school administrators of school administrators of educational opportunity expansion schools were divided into 4 aspects: Influence with ideology or charisma, administrators should be good role models, demonstrate high morality and ethics, and be transparent in their work, have a clear vision; Inspiration, administrators should have behaviors that reflect inspiring leadership and sincerity to promote a good work environment. Most importantly, administrators must create a warm, friendly and conducive working atmosphere; Intellectual stimulation, administrators should create a safe and experimental atmosphere where personnel can ask questions and try new methods. Providing opportunities for analysis and decision-making can help develop independent thinking and rational decision-making; and Individual consideration, administrators should get to know each individual closely, learn about their interests, aptitudes, strengths, weaknesses and needs, and assign appropriate tasks.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความรู้และความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องจนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองสำเร็จสมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา ประธานหลักสูตรการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา และรองคณบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรม ผู้อำนวยการปฐมนิเทศน์ อวดห้าว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าถ่อน (วิทยาสมิทธิ) ประธานศูนย์พัฒนาการพัฒนาศึกษาตำบลเจดีย์หลวง-ท่าก้อสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 นายบัณฑิต ไชยวงศ์ ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาระบบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณ นายสวง กองจักร รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 นางสาวพรทิพา พุทธวงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา นายจตุพล อุปละ ตำแหน่ง ศึกษาานิเทศก์ หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 นายอุดม บุญทาตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยน้ำขุนวิทยา นายสุพจน์ หลักเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยน้ำขุนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 คณะครูผู้สอน และบุคลากรโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและสนับสนุนในทุกด้าน ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้ข้าพเจ้าสามารถมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความช่วยเหลือจากทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง และหวังว่าผลงานชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษามากที่สุดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การการศึกษาให้เกิดความก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป

สุธิมา ผั่นเครือ

## สารบัญ

หน้า

|                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                                                                                                                                                  | ง  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                                                                                                                                               | จ  |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                                                                                                                                 | ฉ  |
| สารบัญ.....                                                                                                                                                           | ช  |
| สารบัญตาราง.....                                                                                                                                                      | ฌ  |
| สารบัญภาพ .....                                                                                                                                                       | ญ  |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                                                                                                                                     | 1  |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....                                                                                                                                  | 1  |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                                                                                                                          | 3  |
| ขอบเขตของการวิจัย .....                                                                                                                                               | 4  |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                                                                                                                                 | 5  |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....                                                                                                                                    | 7  |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                                                                                                          | 8  |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                                                                                                                           | 8  |
| บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 .....                                                                                                         | 28 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                                                                                                                            | 30 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                                                                                                                              | 33 |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....                                                                                                                                   | 34 |
| ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยาย<br>โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2..... | 34 |

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

38

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... | 41 |
|------------------------------------|----|

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยาย  
โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2 .....

41

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

47

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... | 53 |
|--------------------------------------------|----|

สรุปผลการวิจัย .....

53

อภิปรายผลการวิจัย.....

55

ข้อเสนอแนะ.....

60

|                 |    |
|-----------------|----|
| บรรณานุกรม..... | 64 |
|-----------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| ภาคผนวก..... | 67 |
|--------------|----|

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....

68

ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย .....

69

ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง .....

78

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....

82

|                      |    |
|----------------------|----|
| ประวัติผู้วิจัย..... | 83 |
|----------------------|----|

## สารบัญตาราง

หน้า

|                                                                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ตาราง 1 แสดงข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา.....                                                                                                                                                                                           | 30 |
| ตาราง 2 แสดงสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....                                                                                                                                                                         | 35 |
| ตาราง 3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม<br>วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน .....                                                                                                  | 41 |
| ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2                                                            | 42 |
| ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2<br>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ..... | 43 |
| ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2<br>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....                           | 44 |
| ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2<br>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....                            | 45 |
| ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2<br>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....                | 46 |

## สารบัญภาพ

หน้า

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ..... | 33 |
|------------------------------------|----|



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560) ได้กล่าวไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ไว้ว่า การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพ และการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยเน้นว่าการศึกษาไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ในระบบโรงเรียน เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกรูปแบบและจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศชาติ เนื่องด้วย การศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างศักยภาพของชาติให้สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้อย่าง มั่นคงในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง นานาประเทศทั่วโลกจึงให้ ความสำคัญและลงทุนอย่างมากในการพัฒนาการศึกษา ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 13 จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็น กลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศ โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบ การศึกษา ระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศไทยนั้น ทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนให้ สอดคล้องและรองรับความท้าทายดังกล่าว เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการ เปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก รองรับการเปลี่ยนแปลง ของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับ ปาณัสม์ ชุมภูยาละ (2564) ได้กล่าวไว้ว่า ในสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาภายในประเทศ เพื่อ พัฒนาศักยภาพของประชากรภายในประเทศ ในการเตรียมความพร้อมที่จะแข่งขันในเวทีระดับโลก การศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ประเทศใดที่ ประชากรได้รับการศึกษาที่เหมาะสม และทั่วถึงประเทศนั้นก็จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาเกือบ ทุกด้าน ประกอบกับในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันตลอดเวลาทั้งด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การคมนาคมขนส่ง การสื่อสาร และการเมืองระดับประเทศ ทุกประเทศล้วนได้รับผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงนี้ ประเทศไทยจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้าน ต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นล้วนส่งผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรงในทุกด้าน ดังนั้น ในสภาวะปัจจุบันใน

เนื่องจากประเทศไทยเป็นสมาชิกของประชาคมโลกอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองจึงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญ ซึ่งปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนจากความท้าทายและสภาวะวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน คำถามสำคัญคือ สังคมไทยควรปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างไรภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการอยู่รอดอย่างมั่นคงและยั่งยืน ควบคู่ไปกับการสร้างสันติสุขและการก้าวข้ามวิกฤตการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนกระบวนการนี้ ในฐานะผู้นำที่นำนโยบายและโครงการไปปฏิบัติจริง ความสำเร็จหรือล้มเหลวของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสม และการเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน ซึ่งหากการดำเนินงานตามนโยบายเป็นไปได้ด้วยดี ย่อมส่งผลดีต่อครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษาโดยรวม (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545) ในทำนองเดียวกัน Bass & Avolio (1993) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งผู้นำสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และลักษณะของผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความสำคัญต่อการทำงาน อันก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรหลาย ๆ ด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือระดับความจำเป็นพื้นฐานขององค์กรและสมาชิกขององค์กรทั้งนี้เพื่อให้เกิดความต้องการมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและความมีศักยภาพ (ไชยา ภาวะบุตร, 2560) ฉะนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่โดดเด่นจะแสดงให้เห็นคุณค่าและความเคารพในความเป็นมนุษย์ มีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาด สื่อสารอย่างเป็นธรรมชาติและมีประสิทธิภาพ สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจากใจจริง ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ทั้งในหลักการบริหารและหลักการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาในปัจจุบัน จำเป็นต้องสามารถให้คำตอบเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน วัตถุประสงค์ และทิศทางการศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและระบบของตน ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่ดีพึงมีความรู้ด้านเทคนิคและวิธีการปฏิบัติต่อบุคลากรขององค์กร บุคคลภายนอกและหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ (อัจฉรา แจ่มใส และคณะ, 2567)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และสถานศึกษาในสังกัด ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษา ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566-2570 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา บางส่วน

ไม่สามารถปรับตัวได้ทันตามเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ไม่สามารถนำมาปรับใช้ ในองค์กรได้อย่างเต็มที่ และนโยบายการศึกษาระดับกระทรวงมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลให้ หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา ไม่สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2, 2566) ซึ่งสภาพปัญหาที่พบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความจำเป็นมาก สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ซึ่งในทุกขั้นตอนผู้บริหารสถานศึกษาจะมีส่วนเข้ามา เกี่ยวข้อง และจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะแก้ไขและพัฒนาข้อผิดพลาดเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น ผู้บริหารเป็นบุคคล หลักที่จะต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา และความสำเร็จที่เกิด ขึ้นอยู่กับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ มากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำของสถานศึกษา ย่อมทำให้งานบริหารสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ สถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ยังไม่มีความพร้อม สถานศึกษาในถิ่นทุรกันดาร หรือ สถานศึกษา ขยายโอกาส (ปาณีสร์ ชุมภูยาละ, 2564)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งชาวไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Bass and Avolio ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทาง ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน พัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้นำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา และพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพและมีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ ความเป็นเลิศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยาย โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### ขอบเขตของการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จาก 50 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 773 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครซีและมอร์แกน (Kerjcie & Morgan) ได้จำนวนทั้งสิ้น 260 คน จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้การจำแนกตามขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จากองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 4 ด้าน ตามแนวคิด Bass and Avolio คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### ขอบเขตด้านตัวแปร

1. วุฒิการศึกษา ได้แก่ 1) ปริญญาตรี และ 2) ปริญญาโทขึ้นไป
2. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ 1) น้อยกว่า 5 ปี 2) 5-10 ปี และ 3) มากกว่า 10 ปี
3. ขนาดโรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนขนาดเล็ก 2) โรงเรียนขนาดกลาง และ 3) โรงเรียนขนาดใหญ่
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 4 ด้าน ตามแนวคิด Bass and Avolio คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

#### **ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล**

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ได้จากการเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน 2) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน

#### **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จากองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 4 ด้าน ตามแนวคิด Bass and Avolio คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### **ขอบเขตด้านตัวแปร**

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้งหมด 4 ด้าน ตามแนวคิด Bass and Avolio คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำศัพท์เฉพาะดังนี้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ชี้นำ ช่วยเหลือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้ตามนั้นมีความยินดียินยอมในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้นำสามารถผลักดันให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ผู้นำจะพยายามให้ผู้ตามเพิ่มขีดจำกัดความสามารถในการทำงานได้มีอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้นำคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 ด้าน ประกอบไปด้วย

1. การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความประพฤติดีที่เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำเป็นที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจ จากผู้ตาม ผู้ตาม

เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำ ผู้นำเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ความยุติธรรมแก่ผู้ตาม พร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานแบบมีความหมาย เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน เปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ผู้นำเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น มองโลกในแง่บวก มีเจตคติที่ดี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าเกิดความพยายามทุ่มเทที่จะทำงานสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ โดยใช้หลักเป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตน ผู้นำมีการจัดการหรือการทำงานแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยการมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้าเผชิญกับปัญหา และแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหา ผู้นำจะแสดงให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างล้วนมีวิธีแก้ไข และสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นผู้รับฟังที่ดี และดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เข้าใจถึงความถนัดและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความสามารถตนเองอย่างเต็มที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และผู้นำสามารถเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงาน

**แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการหรือชุดกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ให้มีคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมและการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

**ครู** หมายถึง ครูผู้สอนในตำแหน่งข้าราชการครู ครูอัตราจ้าง ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาครั้งนี้จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและผู้สนใจทั่วไปได้ทราบข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานในสถานศึกษาดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายหรือการวางแผน เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันของสังคม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2
  - 2.1 บทนำ
  - 2.2 โครงสร้างบริหาร
  - 2.3 ส่วนราชการการบริหารจัดการการศึกษา
  - 2.4 ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, น. 19) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์กรได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อกระตุ้นจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจให้ ผู้ตามเกิดการทำงานร่วมกันในกิจกรรมต่างๆ อย่างสอดคล้องกันไปไปในแนวทางเดียวกัน จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเต็มศักยภาพ

จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564, น. 4) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมที่มีผลต่อการโน้มน้าวให้ผู้อื่นในองค์กรร่วมมือและทำงานประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผ่านการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, น. 10) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยการกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ชี้นำ ทำให้เกิดความร่วมมือยินยอมและปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย

เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566, หน้า 18) ภาวะผู้นำ หมายถึง ศักยภาพของบุคคลในการโน้มน้าว ชี้นำ และกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง คัดเลือก หรือยอมรับให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน จะมีบทบาทเป็นผู้นำในการชี้แนะ สั่งการ และสนับสนุนให้กลุ่มทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้นำและผู้บริหารอาจเป็นบุคคลเดียวกันหรือต่างกันได้ ดังนั้น ในองค์กรหนึ่งจึงอาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำตามตำแหน่ง พฤติกรรมภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารและผู้นำ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ชี้นำ ช่วยเหลือ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานภายในและภายนอกองค์กร โดยผู้ตามนั้นมีความยินดียินยอมในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### **ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, น. 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถผลักดันให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำสิ่งใหม่ ๆ หรือทำสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นเพื่อพัฒนาขีดจำกัดความสามารถของสมาชิกในองค์กรให้มีศักยภาพระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามด้วยความยินยอม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

พนิดา อินทรเหมือน (2565, น. 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่ยึดติดกรอบเดิม ๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยหลักของเหตุและผล มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ทำให้ผู้ร่วมงานดึงความสามารถของตนออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร และพัฒนางานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้นำสามารถผลักดันให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ผู้นำจะพยายามให้ผู้ตามเพิ่มขีดจำกัดความสามารถในการทำงานได้มีอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้นำคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการและนักวิจัยทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้จำแนกไว้หลายลักษณะ ดังนี้

Bass & Avolio (1993) ได้ต่อยอดแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำของตนเองที่เคยนำเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบและนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำหลัก 3 ประเภท ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมีอิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน หรือพฤติกรรมแบบไม่มีภาวะผู้นำเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความคิดริเริ่ม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามเมื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และจะลงโทษเมื่อไม่เป็นไปตามข้อตกลง ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 ประการ ดังนี้

2.1 การให้รางวัลตามเงื่อนไข (Contingent Reward) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและมอบหมายงานให้ผู้ตามอย่างชัดเจนเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ผู้นำจะให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ตกลงกันไว้การให้รางวัลนี้อาจอยู่ในรูปแบบของคำชมเชย เงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง

2.2 การบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ การบริหารโดยข้อยกเว้นมี 2 รูปแบบ คือ

2.2.1 การบริหารโดยข้อยกเว้นแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) ผู้นำจะคอยตรวจสอบและเฝ้าระวังปัญหาอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด

2.2.2 การบริหารโดยข้อยกเว้นแบบเชิงรับ (Passive Management by Exception) ผู้นำจะเข้าไปแก้ไขปัญหาเฉพาะเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นแล้ว องค์ประกอบนี้เน้นการรักษามาตรฐานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตนเอง พัฒนาศักยภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้น โดยมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ลักษณะของผู้นำที่ เป็นที่เคารพศรัทธาและได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม เนื่องจากผู้นำแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในอุดมการณ์และค่านิยมของตนเองอย่างชัดเจน มี ความประพฤติน่าชื่นชม เป็นแบบอย่างที่ดี และมักจะ เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดและมีความหมาย รวมถึง การสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่น ในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์และแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามตั้งคำถาม ท้าทายความคิดเดิม ๆ และแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์

3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้ตามแต่ละคน

Bass (1985) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 องค์ประกอบ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/ Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจและเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมยั้งดีที่ปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่ละประพฤติกรรมปฏิบัติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำ ตั้งใจที่จะจุดประกายและส่งเสริมให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าและความน่าสนใจของงาน โดย ปลุกเร้าจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม (Team Spirit) ให้เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้น พร้อมทั้งส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก นอกจากนี้ ผู้นำจะ วาดภาพอนาคตที่สดใสและโน้มน้าวใจให้ผู้ตามเห็นตาม รวมถึง สร้างและสื่อสารสิ่งที่แสดงถึงความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ตามแต่ละคน ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันและความทุ่มเทในการทำงานที่สูงขึ้น

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, น. 37) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถสื่อสารและเป็นต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม รวมถึงเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ และสร้างความรู้สึภาคภูมิใจให้กับผู้ร่วมงาน
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น โดยการสร้างแรงจูงใจจากความท้าทายในงาน และปลูกฝังความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการบริหารจัดการ หรือการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา สนับสนุนให้มีการแสดงความคิดเห็นและการวิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูล รวมถึงส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่แปลกใหม่
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีศักยภาพ สามารถพัฒนาได้ หรือการทำงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สนใจเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลื่อมใสให้คำแนะนำสั่งสอน ช่วยส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายให้ทั่วถึงและมีเทคนิคการมอบงาน
5. ด้านการมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถพิเศษ ความมั่นใจ ริเริ่มสร้างสรรค์ แนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กร

จิตติสราภาพ ใจอารีย์ (2564, น. 5) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการเป็นแบบอย่างที่ดีโดยทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร การกำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การปฏิบัติตามสัญญาที่เคยให้ไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง การรับฟังคำวิจารณ์ด้านการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และการอธิบายให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นจะ ทำวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการทำงาน การกล่าวถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี การชักนำให้ผู้ร่วมงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่ง ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ การเสริมสร้างความรู้สึกรักของผู้ร่วมงานให้เป็นเจ้าขององค์กร การอธิบายความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อบรรลุการปฏิบัติงานให้มีความ เข้าใจอย่างชัดเจน การให้กำลังใจใน

การทำงานอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดง ความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในหลายแง่มุม และการวางแผนในการปฏิบัติหน้าที้อย่างเป็น ระบบตามหลักการบริหารองค์การร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มานำเสนอหรือเผยแพร่ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องได้ การให้ผู้ร่วมงานยึดเป้าหมายหลักของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนางาน การมุ่งมั่น พินิจอุปสรรคเพื่อผลักดันความคิดสู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะเพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้น และการทำงานที่ดีขึ้น การแสวงหานวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และการสนับสนุนวิธีการและแนวคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานในระดับบุคคล โดยมีได้มองเพียงแค่ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แต่ยังรวมถึงการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า การใส่ใจรับฟังเรื่องราวส่วนตัว การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสนใจพัฒนาศักยภาพของตนเอง และการใช้เวลาในการฝึกสอน

ภัทรา นาคสิงห์ (2564, น. 9) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และบุคลากรในสถานศึกษาต้องการ เอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความยุติธรรม และกล้าที่จะเอาชนะและเผชิญต่ออุปสรรคในการปฏิบัติงาน สร้างความสามัคคีและสามารถในการควบคุมหรือจัดการอารมณ์ตนเองได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารอันโดดเด่น จะแสดงพฤติกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา โดยการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก การให้กำลังใจ การสนับสนุนอำนวยความสะดวก และการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงเป้าหมายส่วนรวมขององค์กรเหนือผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การท้าทายสมมติฐาน การมองปัญหาในมุมมองใหม่ และการสนับสนุนให้เกิดการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่แปลกใหม่ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวินิจฉัยบุคคลในสถานศึกษา โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยให้ความสำคัญและให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตระหนักรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร พร้อมวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับและมองแนวทางปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและถูกต้องเป็นรูปธรรม รวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ร่วมงาน

2. ด้านการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี มีความประพฤติตนเป็นแบบอย่างเป็นต้นแบบ นำทางหรือโมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสม่ำเสมอสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดหลักหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ความยุติธรรมแก่ผู้ตาม พร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะสื่อสารที่ดีโดยผ่านคำพูดหรือการโน้มน้าวใจให้อื่นเกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติตาม ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ สร้างเจตคติที่ดีที่มีความคิดในเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นตลอดจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน

4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างสรรค์ในการทำงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

จากสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ร่วมวิเคราะห์ปัญหาและแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทางต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการแก้ไวนั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก เพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมายก็สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

5. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร จะมีความเข้าใจสถานการณ์และใส่ใจในรายละเอียดของแต่ละบุคคล โดยจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น และเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ทั้งนี้จะพิจารณาความแตกต่างของแต่ละบุคคลในการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารจะเปรียบเสมือนโค้ชและที่ปรึกษาที่ถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะอย่างใกล้ชิดและเป็นกันเอง รวมถึงมีการนิเทศ กำกับติดตาม และให้คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานของบุคลากรประสบความสำเร็จ

พินดา อินทรเหมือน (2565, น. 9) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่ยึดติดกรอบเดิม ๆ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยหลักของเหตุและผล มุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ทำให้ผู้ร่วมงานดึงความสามารถของตนออกมาใช้อย่าง เต็มศักยภาพ สามารถสร้างสรรค์งานที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร และกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามใช้ในการยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นนั้น จะเกิดขึ้นผ่านองค์ประกอบของพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” (Four I’s) ตามแนวคิดของ บาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) รายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับศรัทธา สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ถึงภารกิจและปัญหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา มุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ประสิทธิภาพของผู้อำนวยการโรงเรียนในการปลุกเร้าและโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดศรัทธาและความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพตนเอง และมุ่งเน้นการทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว อันนำไปสู่การสร้างเกณฑ์การทำงานที่เป็นเลิศ สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเสริมสร้างกำลังใจเมื่อยามท้อแท้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริม

ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น พิจารณาปัญหาในประเด็นต่าง ๆ มีการวิเคราะห์สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองโดยมองปัญหาให้เป็นเรื่องที่ท้าทายและทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ ให้ครูเห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันจะสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร สื่อสารอย่างเปิดเผยและรับฟัง ให้ความสำคัญและใส่ใจบุคลากรแต่ละคน ยอมรับในความรู้ความสามารถของพวกเขา มอบหมายงานที่สอดคล้องกับศักยภาพ และสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรให้เต็มศักยภาพ

นิอาลี หะยีนิมะ (2564, น. 6) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีเป้าหมายในการบริหารงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน มีการวางระดับมาตรฐานของงานที่ท้าทาย มีทัศนคติที่ดี มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคบนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรม และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่สามารถสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้นเสริมแรงด้านบวกให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็น หาเหตุผลมาสนับสนุนการดำเนินงาน ใช้อำนาจความรู้ ดุลยพินิจ จินตนาการในการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาและพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี เข้าใจ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความต้องการเป็นรายบุคคล เห็นคุณค่าในตัวบุคคล มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความคิดของตนเองพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเป็นที่ปรึกษา ดูแลเอาใจใส่ สร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการทำให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกันทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความศรัทธา เคารพนับถือ มีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการ มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจที่จะช่วยสร้างความรู้สึกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง การกระตุ้นจิตใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้งานที่ทำนั้นมีความหมาย และท้าทายในเรื่องของการทำงานให้ผู้ตามทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น คิดในแง่บวกและสร้างเจตคติที่ดี คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเองเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคและมีการสนับสนุน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ทีมงานกล้าคิดนอกกรอบ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เน้นการตัดสินใจบนหลักการและเหตุผลมากกว่าอารมณ์ส่วนตัว

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดง ให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนั้น รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน คอยติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ

เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566, น. 7) ได้อธิบายลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี น่ายกย่อง เคารพนับถือ และสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรนั้น ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม การอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การแสดงออกถึงความเฉลียวฉลาดและความตั้งใจจริง ความเชื่อมั่นในตนเองและอุดมการณ์ที่แน่วแน่ รวมถึงการส่งเสริมความภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผู้บริหาร และบุคลากรจะประพฤติตามแบบอย่างของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร โดยการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แสดงความกระตือรือร้นผ่านทัศนคติเชิง

บวก และสื่อสารวิสัยทัศน์อนาคตที่ชัดเจน พร้อมแสดงความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย

3. ด้านการกระตุ้นปัญญา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นบุคลากร ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการที่โดดเด่น โดยใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบและมีเหตุผล อีกทั้งยังส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ มองอุปสรรคเป็นโอกาสในการพัฒนา และพร้อมนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหาด้วยตนเอง ฝึกทักษะกระบวนการคิด สร้างกำลังใจให้กำลังใจบุคลากรในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดและเหตุผล เปิดโอกาสให้แก้ปัญหา ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพึงให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้พวกเขารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเป็นส่วนสำคัญขององค์กร โดยทำหน้าที่เป็นทั้งที่ปรึกษาและผู้ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความถนัด และศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีต่อจิตใจ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรตระหนักถึงความแตกต่างและความต้องการของบุคลากรแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ และสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความหมาย และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด Bass and Avolio ไปประยุกต์ใช้ โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังต่อไปนี้

#### **ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี**

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ไว้ดังนี้

Bass & Avolio (1993) ได้อธิบายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะแสดงออกถึงคุณลักษณะที่โดดเด่นหลายประการ ประการแรก พวกเขาจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม โดยประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแรงกล้า ผู้ตามจะรู้สึกเคารพ ศรัทธา และไว้วางใจผู้นำ จนเกิดความต้องการที่จะ

เลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ ประการที่สอง ผู้นำประเภทนี้จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าดึงดูดใจ พวกเขาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเข้าใจและยอมรับได้ และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน พวกเขาจะแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใสในการทำงาน

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นในหมู่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามพร้อมที่จะทุ่มเทและเสียสละเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามพัฒนาตนเองและก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในระดับองค์กรและสังคมในวงกว้าง

Bass (1985) ได้อธิบายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึง ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม จะสร้างความเลื่อมใสศรัทธา ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในความถูกต้อง ทำให้ผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม นอกจากนี้ ผู้นำที่มีคุณธรรมจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, น. 37) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างได้นั้น จะได้รับการยกย่อง เคารพศรัทธา และสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ร่วมงาน จนเกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำ

จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564, น. 5) ได้อธิบายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการเป็น แบบอย่างที่ดีโดยทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร การกำหนดแนวทางให้ผู้ตาม แสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การปฏิบัติตามสัญญาที่เคยให้ไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง การรับฟังคำวิจารณ์ด้านการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และการอธิบายให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นจะ ทำวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง

ภัทรา นาคสิงห์ (2564, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะแสดงพฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา และไว้วางใจจากบุคลากรในสถานศึกษา จนเป็นที่ต้องการให้เป็นแบบอย่างในการทำงาน โดยผู้บริหารเหล่านี้โดดเด่นด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจ ความยุติธรรม ความกล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค การสร้างความสามัคคี และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีในทุกสถานการณ์

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะพิเศษในด้านบารมี มีความประพฤติตนเป็นแบบอย่างเป็นต้นแบบนำทางหรือโมเดลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสม่ำเสมอสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตได้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดหลักหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานร่วมกับผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ความยุติธรรมแก่ผู้ตาม พร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

พนิดา อินทรเหมือน (2565, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับศรัทธา สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ถึงภารกิจและปัญหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหามุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายเพื่อประโยชน์แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

นิอาลี หะยีนิมะ (2564, น. 6) ได้อธิบายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีเป้าหมายในการบริหารงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน มีการวางระดับมาตรฐานของงานที่ทำทนาย มีทัศนคติที่ดีที่มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคบนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรม และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

สรศักดิ์ ชนินชนะ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ถึงการจัดการ ทำให้บุคลากร หรือผู้ร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกันทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความศรัทธา เคารพนับถือ มีคุณลักษณะที่สำคัญในการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจที่จะช่วยสร้างความรู้สึกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566, น. 7) ได้อธิบายไว้ว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่น่าเคารพยกย่องและได้รับความไว้วางใจ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติ ควบคุมอารมณ์ได้ดีในสถานการณ์ต่างๆ ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แสดงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง รวมถึง

มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องส่งเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของบุคลากร เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติตามแบบอย่างของผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำเป็นที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจ จากผู้ตาม ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำ ผู้นำเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ เติญวลลาด ทุ่มเท พร้อมอุทิศตนมุ่งมั่นในการทำงาน และประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้ตามเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสิ่งๆ ที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยปฏิบัติตนยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และมีความยุติธรรมแก่ผู้ตาม

#### **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ**

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องการสร้างแรงบันดาลใจ ไว้ดังนี้

Bass & Avolio (1993) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจสูงจะต้องเป็นผู้นำสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือทีมได้อย่างชัดเจนและน่าสนใจ ทำให้ผู้ตามเห็นภาพอนาคตที่สดใสและมีความหวัง และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจและกล้าที่จะเผชิญกับความท้าทาย

Bass (1985) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม อย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้นและมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่แสดงถึงความผูกพันตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, น. 37) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำแสดงออกถึงพฤติกรรมที่กระตุ้นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจจากความท้าทายในงานที่มอบหมาย และปลูกฝังจิตวิญญาณในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น

จิตติสราภาพ ใจอารีย์ (2564, น. 5) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการส่งเสริมให้ทีมงานเป็นทีม การส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจการทำงาน การกล่าวถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี การชักนำให้ผู้ร่วมงานปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ การเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกัน

ให้เป็นเจ้าขององค์การ การอธิบายความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อบรรลุการปฏิบัติงานให้มีความ เข้าใจอย่างชัดเจน การให้กำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดง ความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในหลายแง่มุม และการวางแผนในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างเป็นระบบตามหลักการบริหารองค์การร่วมกัน

ภัทรา นาคสิงห์ (2564, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสาร ประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีการให้กำลังใจ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการกระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งที่ยิ่งสำคัญขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลประสบความสำเร็จ

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะสื่อสารที่ดีโดยผ่านคำพูดหรือ การโน้มน้าวจูงใจให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติตาม ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ สร้างเจตคติที่ดีมีความคิดในเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นตลอดจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน

พนิดา อินทรเหมือน (2565, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงาน เปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่อตนเองไปสู่การทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในการตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้น สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเสริมสร้างกำลังใจเมื่อยามท้อแท้

นิอาลี หะยีนิมะ (2564, น. 6) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่สามารถสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้นเสริมแรงด้านบวกให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง การกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้ทำงานที่ทํานั้นมีความหมาย และท้าทายในเรื่องของการทำงานให้ผู้ตามทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มีการ

แสดงออกถึงความกระตือรือร้น คิดในแง่บวกและสร้างเจตคติที่ดี คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเองเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคและมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566, น. 7) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยเริ่มต้นจากการปลูกฝังแรงจูงใจภายใน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม แสดงความกระตือรือร้นผ่านการสร้างทัศนคติเชิงบวก และถ่ายทอดวิสัยทัศน์อนาคตที่ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้นำยังแสดงออกถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและความมุ่งมั่นที่แน่วแน่ในการทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จลุล่วง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานแบบมีความหมาย เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน เปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ผู้นำเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น มองโลกในแง่บวก มีเจตคติที่ดี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าเกิดความพยายามทุ่มเทที่จะทำให้งานสำเร็จ

#### ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องการกระตุ้นปัญญา ไว้ดังนี้

Bass and Avolio (1993) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง คือ ผู้นำที่กระตุ้นทางปัญญาจะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้ตาม โดยท้าทายกรอบความคิดเดิม สร้างความเข้าใจเชิงลึกในปัญหา และสนับสนุนมุมมองที่หลากหลาย พวกเขาผลักดันการคิดอิสระ การแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มในการพิจารณาและแก้ไขปัญห พร้อมให้กำลังใจในการทดลองแนวทางใหม่ๆ ผู้นำเหล่านี้จะส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและให้เหตุผลอย่างอิสระ โดยไม่ตัดสินความคิดที่แตกต่าง พวกเขาสร้างบรรยากาศที่มองปัญหาเป็นความท้าทายและโอกาสในการร่วมแก้ไข พร้อมสร้างความเชื่อมั่นในพลังของการร่วมมือเพื่อเอาชนะอุปสรรค นอกจากนี้ ผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทบทวนค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตนเอง ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาก็เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้สามารถตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, น. 37) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็น

กระบวนการทำงานและการจัดการในแนวทางใหม่ กระตุ้นให้เกิดการวิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูล และสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ รวมถึงการนำเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาที่แปลกใหม่

จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564, น. 5) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาเสนอหรือเผยแพร่ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องได้ การให้ผู้ร่วมงานยึดเป้าหมายหลักของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติ ในการพัฒนางาน การมุ่งมั่น พินิจอุปสรรคเพื่อผลักดันความคิดสู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อ หมู่คณะเพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้น และการทำงานที่ดีขึ้น การแสวงหา นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และการสนับสนุนวิธีการและ แนวคิด ในการแก้ไขปัญหาด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ

ภัทรา นาคสิงห์ (2564, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารมีกระบวนการโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาใน สถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และช่วยกันคิดหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อหาทางแก้ปัญหาให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยกระตุ้นให้มี การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับ ความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ส่งเสริมใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม สร้างสรรค์ในการทำงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลง ในตนเอง ผู้ร่วมงานตระหนักถึงเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง ร่วมวิเคราะห์ปัญหาและแสวงหาวิธีแก้ไขแนวทางต่าง ๆ โดยพิจารณาปัญหาในการแก้ไข นั้น ๆ หรือป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก เพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่าง ๆ ให้งานมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะพบอุปสรรคมากมายก็สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความ ร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

พนิดา อินทรเหมือน (2565, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น พิจารณาปัญหาใน ประเด็นต่าง ๆ มีการวิเคราะห์สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองโดยมองปัญหาให้เป็นเรื่องที่ ทำทนายและทุกปัญหาสามารถแก้ไขได้ ให้ครูเห็นว่าการร่วมมือร่วมใจกันจะสามารถเอาชนะ อุปสรรคได้ สนับสนุนให้พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

นิอาลี หะยีนิมะ (2564, น. 6) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็น หาเหตุผล มาสนับสนุนการดำเนินงาน ใช้องค์ความรู้ ดุลยพินิจ จินตนาการในการสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาและพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความท้าทายในการคิด วิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ในทางสร้างสรรค์ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ให้กำลังใจในการ แก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง

เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566, น. 7) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการกระตุ้นปัญญา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และจุดประกายให้เกิดความต้องการที่จะคิดค้นแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารเองก็มีกระบวนการคิดและ แก้ปัญหาที่เป็นระบบ ชัดเจน มีความคิดริเริ่ม มองปัญหาเป็นความท้าทาย และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการกับปัญหา รวมถึงนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ นอกจากนี้ ยังมุ่งใจและ สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดริเริ่มในการพิจารณาและหาทางออกของปัญหาด้วยตนเอง พัฒนาทักษะ การคิดอย่างเป็นระบบ สร้างขวัญและกำลังใจในการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นและให้ เหตุผล เปิดโอกาสให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา และสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกปัญหามีทางออกเสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ โดยใช้หลักเป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึก ของตน ผู้นำมีการจัดการหรือการทำงานแก้ปัญหามาเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยการมอง ปัญหาเป็นสิ่งท้าทาย กล้าเผชิญกับปัญหา และแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา ผู้นำจะแสดงให้เห็นให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างล้วนมีวิธีแก้ไข และสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่าง จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา

#### **ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้นิยามความหมายเหมือนหรือสอดคล้องการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ไว้ดังนี้

Bass & Avolio (1993) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความแตกต่างของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะเป็นจุดสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement: CPI) และบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดในวิถีทางและช่วงเวลาที่แตกต่างกันและหลากหลาย เพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถให้สูงขึ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี Bass (1985) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้นำที่ใส่ใจความต้องการและความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยมอบโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำงาน มีการสื่อสาร 2 ทาง และใช้วิธีการบริหารจัดการแบบเดินสำรวจ นอกจากนี้ ยังมองผู้ใต้บังคับบัญชาในภาพรวม แทนที่จะเพียงแค่มองเข้าใจความรู้สึก และมอบหมายงานที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาศักยภาพ พร้อมทั้งติดตามการปฏิบัติงานและให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือ

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, น. 37) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่นำเสนอออกให้เห็นว่าทุกคนมีศักยภาพ สามารถพัฒนาได้ หรือการทำงานคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สนใจเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เล็งให้คำแนะนำสั่งสอน ช่วยส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายให้ทั่วถึงและมีเทคนิคการมอบงาน

จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564, น. 5) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานในระดับปัจเจกบุคคล แทนที่จะมองเพียงแค่ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น รวมถึงการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน การใส่ใจรับฟังเรื่องราวส่วนตัว การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงและพัฒนาจุดแข็งของตนเอง การใช้เวลาในการฝึกสอนและให้คำแนะนำในการทำงาน การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสนับสนุนการพัฒนาตนเอง และการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประยุกต์ใช้ทักษะและประสบการณ์ในการวางแผนและแก้ไขปัญหา

ภัทรา นาคสิงห์ (2564, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวินิจฉัยบุคคลในสถานศึกษา โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดความเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยให้ความสำคัญและให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากร

ในสถานศึกษา รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ร่วมงานรายบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นหลักเพื่อมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและมีความเป็นกันเองรวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนิเทศ กำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

พนิดา อินทรเหมือน (2565, น. 9) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทาง เอาใจใส่บุคลากรแต่ละคน มีการยอมรับนับถือความรู้ความสามารถ มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

นิอาลี หะยีนิมะ (2564, น. 6) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีจิตใจที่อบอุ่นอารี เข้าใจ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ความต้องการเป็นรายบุคคล เห็นคุณค่าในตัวบุคคล มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามความคิดของตนเองพร้อมที่จะสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาคิดค้นความรู้ใหม่ ๆ และสามารถเป็นที่ปรึกษา ดูแลเอาใจใส่ สร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565, น. 5-6) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนั้น รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของ ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน คอยติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ

เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566, น. 7) ได้อธิบายไว้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ เป็นที่ปรึกษา จะต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมทักษะ ความถนัด ศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อจิตใจในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจถึงความต้องการของแต่ละบุคคลและส่งเสริมความต้องการเหล่านั้น เป็นผู้ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเราเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และแสดงความคิดเห็น และช่วยให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความเมตตาและใส่ใจ จะสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมความรู้สึที่ดี พวกเขาเป็นผู้ฟังที่ดีเยี่ยมและดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด เข้าใจถึงจุดแข็งและความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ผู้นำเหล่านี้ยอมรับในความหลากหลาย มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ พวกเขาส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพร้อมเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### บทนำ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ตั้งอยู่ที่บ้านร่องศาลา ถนนพหลโยธิน ตำบลดงมะดะ อำเภอมะลาว จังหวัดเชียงราย รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่จังหวัดเชียงราย จำนวน 577 หมู่บ้าน 39 ตำบล 29 องค์การบริหารส่วนตำบล 17 เทศบาลตำบล 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอมะลาว อำเภอพาน อำเภอป่าแดด อำเภอแม่สรวย และอำเภอเวียงป่าเป้า ลักษณะทางภูมิศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่สูงประมาณร้อยละ 60 พื้นที่ในเขตบริการ 4,408 ตารางกิโลเมตร

### โครงสร้างการบริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จัดโครงสร้างการบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษออกเป็น 9 กลุ่ม และ 1 หน่วย ได้แก่ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (DLICT) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มกฎหมายและคดี และหน่วยตรวจสอบภายใน

### ส่วนราชการการบริหารจัดการการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดให้มีส่วนราชการ  
การบริหารจัดการศึกษา โดยแบ่งพื้นที่การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพัฒนา  
การศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 14 ศูนย์เครือข่าย  
ดังต่อไปนี้

- |                                                                  |                   |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาพานอรุตร (อำเภอพาน)                     | จำนวน 10 โรงเรียน |
| 2. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาปาหุงพานสันติ (อำเภอพาน)                | จำนวน 8 โรงเรียน  |
| 3. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาพานบูรพา (อำเภอพาน)                     | จำนวน 11 โรงเรียน |
| 4. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาพานทักษิณ (อำเภอพาน)                    | จำนวน 5 โรงเรียน  |
| 5. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาอำเภอป่าแดด (อำเภอป่าแดด)               | จำนวน 7 โรงเรียน  |
| 6. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาป่าแดด-แม่สรวย (อำเภอแม่สรวย)           | จำนวน 13 โรงเรียน |
| 7. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาตำบลแม่พริก-ตำบลศรีถ้อย (อำเภอแม่สรวย)  | จำนวน 13 โรงเรียน |
| 8. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาตำบลเจดีย์หลวงตำบลท่าก้อ (อำเภอแม่สรวย) | จำนวน 14 โรงเรียน |
| 9. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาวาวี (อำเภอแม่สรวย)                     | จำนวน 8 โรงเรียน  |
| 10. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาสันสลีศรีเวียง (อำเภอแม่สรวย)          | จำนวน 8 โรงเรียน  |
| 11. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาห้วยไคร้ (อำเภอเวียงป่าเป้า)           | จำนวน 12 โรงเรียน |
| 12. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาเวียงกาหลงนาเทวี (อำเภอเวียงป่าเป้า)   | จำนวน 13 โรงเรียน |
| 13. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาแม่ชะจานเจดีย์ใหม่ (อำเภอเวียงป่าเป้า) | จำนวน 12 โรงเรียน |
| 14. ศูนย์เครือข่ายการศึกษาอำเภอแม่ลาว (อำเภอแม่ลาว)              | จำนวน 12 โรงเรียน |

### ข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน  
50 โรงเรียน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2567)

ตาราง 1 แสดงข้อมูลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

| ที่ | อำเภอ            | จำนวนโรงเรียน | จำนวนข้าราชการ |
|-----|------------------|---------------|----------------|
| 1   | โรงเรียนขนาดเล็ก | 6             | 62             |
| 2   | โรงเรียนขนาดกลาง | 43            | 677            |
| 3   | โรงเรียนขนาดใหญ่ | 1             | 34             |
| รวม |                  | 50            | 773            |

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภัทรา นาคสิงห์ (2564) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์และขนาดโรงเรียน พบว่า ครูที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์และขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรตั้งมั่นในอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์และทุ่มเทในการทำงาน และควรมีความยุติธรรม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างที่ดี และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นเสมอ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ควรกระตุ้นให้ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรมอบหมายภาระงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังความคิดเห็นและเคารพการตัดสินใจของแต่ละบุคคล

จิตติสราภาพ ใจอารีย์ (2564) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายการศึกษา ดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความหนักแน่นตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการ

สร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเชิงลบ มีทักษะการสื่อสารที่ดี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิของผู้อื่นคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับในความแตกต่าง เพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล

สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ได้ศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ในระดับมาก 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง และจำแนกประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่าง และจำแนกประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาราย พบว่า มีความ

คิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.01 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำนโยบายของการกระจายอำนาจและความยืดหยุ่น ลงสู่การปฏิบัติงาน มีการกำหนดนโยบายและกรอบงานที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานและยึดหลักการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการของบุคลากร สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน มีเครือข่ายการทำงานระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรในการเตรียมความพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่เสมอและเปิดโอกาสให้ร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ เป็นระบบขั้นตอน ควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการถอดบทเรียนต่าง ๆ ของปัญหา และส่งเสริมเรียนรู้การแก้ไขปัญหาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรแต่ละคนได้มีพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ให้อิสระในการทำงาน และมีการนิเทศติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง

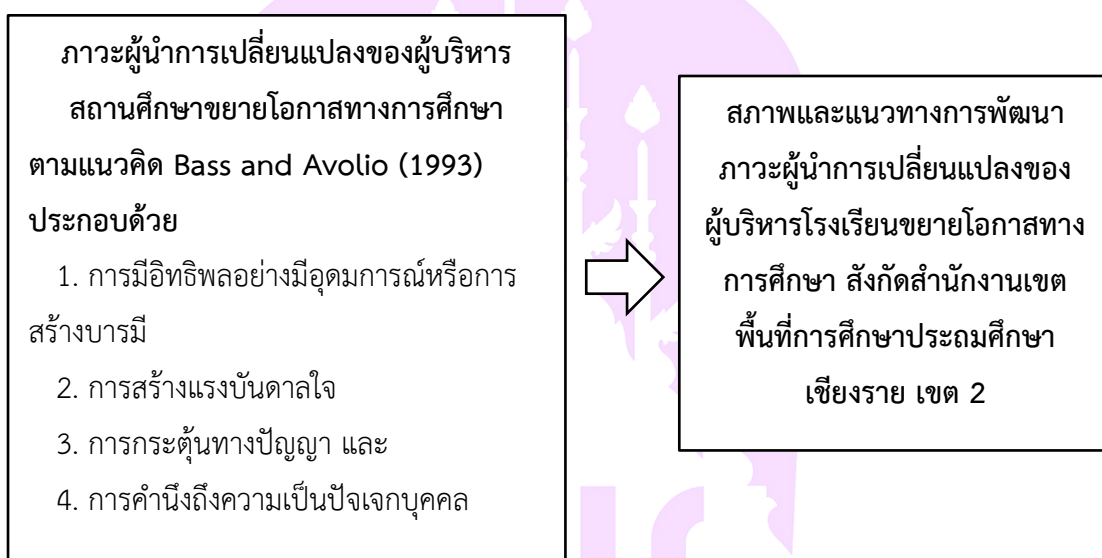
Savita (2017) ได้ศึกษา การท้าทายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยังขาดการเสริมสร้างพลังให้บุคลากรขาดเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหา และพัฒนางานด้วยการให้ผู้บริหารได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะควรให้บุคลากรสามารถทำงานข้ามฝ่ายและข้ามหน้าที่ได้เพื่อการหมุนเวียนหน้าที่กัน เป็นการแก้ปัญหาคาดแคลนบุคลากร รวมทั้งฝึกอบรมให้ผู้บริหารสามารถสร้างกลยุทธ์ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร และแก้ปัญหการบริหารงาน

Silvana & Trajko (2018) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร การปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และการ

ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**

##### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

##### **ประชากร**

ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จาก 50 โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 773 คน

##### **กลุ่มตัวอย่าง**

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Kerjcie & Morgan) ได้จำนวนทั้งสิ้น 260 คน จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้การจำแนกตามขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น

ตาราง 2 แสดงสัดส่วนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ที่ | อำเภอ            | ประชากร (คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-----|------------------|--------------|--------------------|
| 1   | โรงเรียนขนาดเล็ก | 62           | 21                 |
| 2   | โรงเรียนขนาดกลาง | 677          | 228                |
| 3   | โรงเรียนขนาดใหญ่ | 34           | 11                 |
| รวม |                  | 773          | 260                |

### เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้งหมด 4 ด้าน มีข้อคำถามจำนวน 32 ข้อ ดังนี้

- |                                                  |             |
|--------------------------------------------------|-------------|
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี | จำนวน 9 ข้อ |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ                           | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา                            | จำนวน 8 ข้อ |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                | จำนวน 7 ข้อ |

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert, 2017) โดยมีรายละเอียดการให้คะแนนแต่ละข้อดังนี้

- |   |         |                                                       |
|---|---------|-------------------------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก        |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง   |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด |

### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการนำข้อมูลมากำหนดขอบเขตในการสร้างเครื่องมือ

2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

3. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา เนื้อหา และนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ รวมถึงความถูกต้องของการใช้ภาษา โดยมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสามารถวัดลักษณะของพฤติกรรมนั้นได้

ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดลักษณะพฤติกรรมนั้นได้หรือไม่

ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สามารถวัดลักษณะของพฤติกรรมนั้นได้

โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน มีรายนามดังนี้

4.1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา รองคณะบดีฝ่ายวิชาการและนวัตกรรมการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

4.2. นายปฐมทัศน์ อวดห้าว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าถ่อน (วิทยาสัมพันธ์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

4.3. นายบัณฑิต ไชยวงศ์ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนา ระบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

5. นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง

ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาเท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแบบสอบถามฉบับนี้สามารถนำไปใช้ได้ จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้ง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1951) ได้ค่าความเชื่อมั่นของสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.976 แสดงว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

7. ปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นฉบับสมบูรณ์ และนำไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกเสนอวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสถานศึกษานั้น ๆ
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในสถานศึกษาไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามด้วย Google Form
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล มาตรวจนับและหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูลมารวบรวมโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ทั้งหมด 4 ด้าน ตามแนวคิด Bass and Avolio คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้ข้อมูลสำคัญที่แท้จริง ซึ่งมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลไว้ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน
3. ศึกษานิเทศก์ หรือผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

จากคุณสมบัติที่กำหนดไว้ข้างต้น ทำให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 1 คน คือ นายสงว กองจักร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน คือ

1. นายอุดม บุญทา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยน้ำขุนวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. นายสุพจน์ หล้าเมือง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยน้ำขุนวิทยาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

กลุ่มที่ 3 ศึกษานิเทศก์หรือผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ จำนวน 2 คน คือ

1. นางสาวพรทิพา พุทธวงศ์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. นายจตุพล อุปละ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยอ้างอิงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน ปี ระยะเวลา และสถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดของการวิจัยและประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์
2. สร้างแบบสัมภาษณ์โดยให้ครอบคลุมนิยามศัพท์ กรอบแนวคิดของการวิจัยและประเด็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้
3. นำแบบสัมภาษณ์ฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง
4. ทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาอีกครั้งเพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่มีความสมบูรณ์
5. จัดพิมพ์เป็นสัมภาษณ์ถามฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ไปขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลที่ทำการศึกษาเลือกมาตามคุณสมบัติที่กำหนด
2. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยขออนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลในการดำเนินการบันทึกวิดีโอและเสียงขณะทำการสัมภาษณ์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วดำเนินการวิเคราะห์สรุปผล ตามขั้นตอนของการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุปเพื่อนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังที่ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 2

ตาราง 3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

| ข้อมูลทั่วไป         | กลุ่มตัวอย่าง (คน) | ร้อยละ |
|----------------------|--------------------|--------|
| วุฒิการศึกษา         |                    |        |
| ปริญญาตรี            | 230                | 88.46  |
| ปริญญาโทขึ้นไป       | 30                 | 11.54  |
| รวม                  | 260                | 100.00 |
| ประสบการณ์ในการทำงาน |                    |        |
| น้อยกว่า 5 ปี        | 119                | 45.77  |
| 5-10 ปี              | 93                 | 35.77  |
| มากกว่า 10 ปี        | 48                 | 18.46  |
| รวม                  | 260                | 100.00 |
| ขนาดโรงเรียน         |                    |        |
| โรงเรียนขนาดเล็ก     | 21                 | 8.08   |
| โรงเรียนขนาดกลาง     | 228                | 87.69  |
| โรงเรียนขนาดใหญ่     | 11                 | 4.23   |
| รวม                  | 260                | 100.00 |

จากตาราง 3 พบว่า ผลการแสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 260 คน พบว่า เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ครูที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 88.46 รองลงมา คือ ครูที่มีวุฒิการศึกษาในระดับโทขึ้นไป จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.54 และ 2) เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 45.77 รองลงมา คือ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 35.77 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 18.46 และ 3) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ครูโรงเรียนขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 87.69 รองลงมา คือ ครูโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 8.08 และผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ครูโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 4.23 ตามลำดับ

**ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**

| ที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา      | (n = 260) |      | ระดับ | อันดับ |
|-----|---------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|     |                                                   | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1   | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี | 4.18      | 0.71 | มาก   | 2      |
| 2   | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                           | 4.24      | 0.73 | มาก   | 1      |
| 3   | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                            | 4.14      | 0.82 | มาก   | 3      |
| 4   | ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                | 4.18      | 0.77 | มาก   | 2      |
| รวม |                                                   | 4.18      | 0.68 | มาก   |        |

จากตาราง 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$  , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.77) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

| ที่ | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี                                                                                     | (n = 260) |      | ระดับ | อันดับ |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|     |                                                                                                                                       | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1   | ผู้บริหารมีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี                                                                                            | 4.22      | 0.72 | มาก   | 4      |
| 2   | ผู้บริหารเป็นที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจ จากผู้ตาม ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำ                             | 4.16      | 0.86 | มาก   | 6      |
| 3   | ผู้บริหารเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง | 4.27      | 0.70 | มาก   | 2      |
| 4   | ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม                                                                                                       | 4.16      | 0.82 | มาก   | 6      |
| 5   | ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ                                                                                                              | 4.36      | 0.84 | มาก   | 1      |
| 6   | ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้                                                                               | 4.06      | 1.20 | มาก   | 8      |
| 7   | ผู้บริหารพร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน                                              | 4.23      | 0.85 | มาก   | 3      |
| 8   | ผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม                                                                                | 4.20      | 0.82 | มาก   | 5      |
| 9   | ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                  | 4.14      | 0.92 | มาก   | 7      |
| รวม |                                                                                                                                       | 4.18      | 0.71 | มาก   |        |

จากตาราง 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.18$  , S.D. = 0.71) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.36$  , S.D. = 0.84 ) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.70) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.120) ตามลำดับ

**ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ**

| ที่ | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                                                                 | (n = 260) |      | ระดับ | อันดับ |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|     |                                                                                         | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1   | ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น<br>จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน   | 4.21      | 0.74 | มาก   | 5      |
| 2   | ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น<br>ในการทำงานแบบมีความหมาย                   | 4.23      | 0.82 | มาก   | 4      |
| 3   | ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและ<br>ความท้าทายของงาน                         | 4.19      | 0.83 | มาก   | 6      |
| 4   | ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่<br>และเต็มความสามารถ                          | 4.30      | 0.76 | มาก   | 2      |
| 5   | ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น                                                       | 4.40      | 0.80 | มาก   | 1      |
| 6   | ผู้บริหารมองโลกในแง่บวก มีเจตคติที่ดี                                                   | 4.21      | 0.80 | มาก   | 5      |
| 7   | ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ตาม                                                 | 4.28      | 0.79 | มาก   | 3      |
| 8   | ผู้บริหารทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าเกิดความ<br>พยายามทุ่มเทที่จะทำให้งานสำเร็จ | 4.28      | 0.93 | มาก   | 3      |
| รวม |                                                                                         | 4.24      | 0.73 | มาก   |        |

จากตาราง 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ,

S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.80) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.76) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. = 0.83) ตามลำดับ

**ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา**

| ที่ | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                                                                          | (n = 260) |      | ระดับ | อันดับ |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|     |                                                                                                 | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1   | ผู้บริหารมีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ โดยใช้หลักเป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตน | 4.07      | 0.83 | มาก   | 6      |
| 2   | ผู้บริหารมีการจัดการหรือการทำงานแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ                             | 4.16      | 0.79 | มาก   | 5      |
| 3   | ผู้บริหารมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้าเผชิญกับปัญหา                                            | 4.32      | 0.73 | มาก   | 2      |
| 4   | ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ                                                         | 3.96      | 0.85 | มาก   | 7      |
| 5   | ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น                                  | 4.28      | 0.92 | มาก   | 3      |
| 6   | ผู้บริหารให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา                   | 4.33      | 0.95 | มาก   | 1      |
| 7   | ผู้บริหารจะแสดงให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างล้วนมีวิธีแก้ไข                   | 4.16      | 0.98 | มาก   | 5      |
| 8   | ผู้บริหารจะแสดงว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน                  | 4.21      | 0.98 | มาก   | 4      |
| รวม |                                                                                                 | 4.14      | 0.82 | มาก   |        |

จากตาราง 7 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.95) รองลงมา คือ ผู้บริหารมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้าเผชิญกับปัญหา ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.73) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.85) ตามลำดับ

**ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล**

| ที่ | ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                                                         | (n = 260) |      | ระดับ | อันดับ |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|     |                                                                                            | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1   | ผู้บริหารมีจิตใจโอบอ้อมอารี สร้างบรรยากาศ<br>สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นผู้รับฟังที่ดี | 4.20      | 0.78 | มาก   | 3      |
| 2   | ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล                                                    | 3.80      | 0.93 | มาก   | 7      |
| 3   | ผู้บริหารเข้าใจถึงความถนัดและความต้องการของ<br>ผู้ตาม                                      | 3.97      | 0.97 | มาก   | 6      |
| 4   | ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล<br>มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของ<br>บุคลากร      | 4.02      | 0.83 | มาก   | 5      |
| 5   | ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการ<br>เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ                       | 4.34      | 0.77 | มาก   | 1      |
| 6   | ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้ตามต้องการ<br>คำแนะนำ                                 | 4.21      | 0.76 | มาก   | 2      |
| 7   | ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน ให้การช่วยเหลือให้<br>ก้าวหน้าในการทำงาน                      | 4.17      | 0.91 | มาก   | 4      |
| รวม |                                                                                            | 4.18      | 0.77 | มาก   |        |

จากตาราง 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.77) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.76) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.93) ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในส่วนนี้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการสร้างข้อสรุป โดยมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

### ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีแนวทางดังนี้

“...ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ครู นักเรียน และชุมชน โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการทำงาน ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ทุกคนในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและทิศทางในการทำงาน อีกทั้งยังต้องมีการประเมินผลการทำงานของตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ครู นักเรียน และชุมชน โดยการเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการทำงาน ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ทุกคนในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจร่วมกัน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและทิศทางในการทำงาน อีกทั้งยังต้องมีการประเมินผลการทำงานของตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแท้จริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่คณะครู บุคลากร และนักเรียน.....” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์และสร้างบาร์มีในหมู่บุคลากรและนักเรียนได้มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมและอุดมการณ์ของโรงเรียน การตัดสินใจที่เป็นธรรมและโปร่งใสจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่สูง การปฏิบัติตามค่านิยมและมาตรฐานที่กำหนดขึ้นจะช่วยให้ผู้ตามเชื่อมั่นและเคารพในฐานะผู้นำ ผู้บริหารให้โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองแก่บุคลากรสามารถช่วยสร้างความภาคภูมิใจและเสริมสร้างความเป็นผู้นำในหมู่พวกเขา ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่นและหาโอกาสในการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกเพื่อสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มอิทธิพลของโรงเรียนในชุมชน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารต้องแสดงออกการเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้โอกาสครูในการทำงานบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าทุกคนมีความสามารถ มีศักยภาพและสามารถพัฒนาตนเองได้ เพื่อให้บรรลุภารกิจของโรงเรียน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ทุกคนในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจตรงกัน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปผลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบาร์มี ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

## **ด้านที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ**

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางดังนี้

“...ผู้บริหารต้องให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยการชื่นชมเมื่อทำผลงานได้ดี ให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหา และให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนอย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้บุคลากรกล้าที่จะก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเองสิ่งที่สำคัญ

ที่สุดผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นกันเอง และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความคาดหวังได้อย่างชัดเจนและน่าสนใจ การสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในหมู่บุคลากร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้พวกเขานำไปใช้และพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนการสอน รวมถึงการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถบรรลุได้สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ให้ความยอมรับและการตอบแทนในทางที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่แสดงผลการทำงานที่ดีหรือมีพฤติกรรมที่ตรงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สามารถเป็นแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเหล่านี้และให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ และการแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจ เช่น การมีความเอื้ออาทร ความเข้าใจ และความตั้งใจจริง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตั้งคำถามและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่ขัดแย้ง และสนับสนุนให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปผลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยการชื่นชมเมื่อทำงานได้ดี ให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหา และให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

### ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีแนวทางดังนี้

“...ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด การทดลองเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุง ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการทดลอง เพื่อให้บุคลากรกล้าที่จะลองผิดลองถูก รวมถึงผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่แตกต่าง การรับฟังความ

คิดเห็นที่หลากหลายจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ในภารกิจของสถานศึกษา และให้ความสำคัญกับการประเมินผลและการตอบสนองที่สร้างสรรค์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาความคิดและการแก้ไขปัญหา การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และทันทั่วที่สามารถช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและเพิ่มศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในองค์กร โดยการจัดหาทรัพยากรการเรียนรู้ อบรมต่อเนื่อง และโอกาสในการพัฒนาวิชาการแก่บุคลากร การเข้าร่วมในการประชุมวิชาการ การสัมมนา และการเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายวิชาชีพ สามารถกระตุ้นการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดได้ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างสำหรับการถามคำถามและการทดลอง ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่บุคลากรสามารถถามคำถามและทดลองวิธีการใหม่ ๆ โดยไม่กลัวว่าจะล้มเหลว การยอมรับความเสี่ยงและความล้มเหลวเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และนวัตกรรม การท้าทายทีมงานให้คิดอย่างมีวิจารณญาณ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...Education for all เรียนรู้ให้เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ผู้บริหารสามารถกำหนดโครงการหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขและให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นวิธีการแก้ไข การให้โอกาสในการวิเคราะห์ และการตัดสินใจสามารถช่วยเสริมสร้างความคิดที่อิสระและการตัดสินใจที่มีเหตุผล...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตั้งคำถามและแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างโดยไม่ปิดกั้นความคิดเห็นที่ขัดแย้ง และสนับสนุนให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้าน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปผลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความสำเร็จ ผิดพลาด และเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

#### ด้านที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีแนวทางดังนี้

“...ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจบุคลากรแต่ละคนอย่างลึกซึ้ง โดยการพูดคุย สอบถามและสังเกต เพื่อทำความรู้จักเกี่ยวกับความสนใจ ความถนัด จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการของแต่ละคน การทำความเข้าใจบุคลากรแต่ละคนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถให้การสนับสนุนและพัฒนาที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน การมอบหมายงานที่ทำหายและมีความหมาย จะช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง และรู้สึว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร ผู้บริหารต้องให้อิสระบุคลากรแต่ละคนในการพัฒนาตนเอง โดยการให้เข้ารับการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงานที่ตรงกับความต้องการของแต่ละคน การพัฒนาตนเองจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย และพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องให้คำปรึกษาและแนะนำแก่บุคลากรแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ โดยการให้คำแนะนำในการทำงาน การวางแผนพัฒนาตนเอง และการแก้ไขปัญหา การให้คำปรึกษาและแนะนำอย่างเหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรมีความมั่นใจและสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารต้องเห็นถึงความสำคัญของปัจเจกบุคคลปฏิบัติงานร่วมกัน โดยเน้นถึงความหลากหลาย ผู้บริหารควรส่งเสริมและดำเนินการเพื่อรองรับความหลากหลายในโรงเรียน โดยรวมถึงการพัฒนา นโยบายที่ส่งเสริมความเท่าเทียมและการรวมทุกคนให้มีส่วนร่วมในการศึกษา และการตั้งความคาดหวังที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลและการให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์เพื่อช่วยให้พวกเขาเติบโตและพัฒนาตามศักยภาพของตนเอง...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคคลโดยการเสนอโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาที่เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล เช่น การจัดหาการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงหรือการสนับสนุนในการพัฒนาอาชีพ คำนึงถึงความต้องการและการพัฒนาการของแต่ละบุคคล โดยใช้เครื่องมือที่สามารถวัดและตอบสนองต่อความแตกต่างของบุคคล เช่น การประเมินแบบฟอร์มาทีฟ (formative assessments) ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับแนวทางการสอนและการจัดการเรียนการสอนให้ตรงกับความต้องการของนักเรียน ผู้บริหารควรมีทักษะในการฟังที่ดีและส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้บุคลากรและนักเรียนรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและมีเสียงในการตัดสินใจของโรงเรียน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันประสบการณ์ได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, สัมภาษณ์, 10 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาค ให้เกียรติซึ่งกันและกัน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, สัมภาษณ์, 14 กุมภาพันธ์ 2568)

“...ผู้บริหารควรพยายามทำความรู้จักบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด เพื่อเข้าใจความสามารถ ความต้องการ แรงจูงใจ และความท้าทายที่แต่ละคนกำลังเผชิญ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, สัมภาษณ์, 18 กุมภาพันธ์ 2568)

สรุปผลแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรเน้นทำความเข้าใจบุคลากรแต่ละคนอย่างลึกซึ้ง เพื่อทำความรู้จักเกี่ยวกับความสนใจ ความถนัด จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการของแต่ละคน การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาและแนะนำ การส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม และการส่งเสริมการสื่อสารและการมีส่วนร่วม



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ซึ่งครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปผล ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอในส่วนนี้เป็นการนำเสนอสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 260 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ขึ้นไป เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี รองลงมา คือ ครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี และครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด นอกจากนี้ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูส่วนใหญ่มาจากโรงเรียนขนาดกลาง รองลงมา คือ ครูจากโรงเรียนขนาดเล็ก และครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านสามารถเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก

ไปน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน ผลปรากฏว่า

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา รองลงมา คือ ผู้บริหารมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้าเผชิญกับปัญหา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.1. แนวทางการพัฒนาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเองและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.2. แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรให้กำลังใจและสนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยการชื่นชมเมื่อทำผลงานได้ดี ให้คำแนะนำ

เมื่อมีปัญหา และให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง เน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นใจ มีแรงจูงใจ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

2.3. แนวทางการพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด และเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2.4. แนวทางการพัฒนาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรเน้นทำความเข้าใจบุคลากรแต่ละคนอย่างลึกซึ้ง เพื่อทำความรู้จักเกี่ยวกับความสนใจ ความถนัด จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการของแต่ละคน การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษาและแนะนำ การส่งเสริมความหลากหลายและความเท่าเทียม และการส่งเสริมการสื่อสารและการมีส่วนร่วม

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในครั้งนี้ มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

ผลการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามสามารถผลักดันให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ผู้นำจะพยายามให้ผู้ตามเพิ่มขีดจำกัดความสามารถในการทำงานได้มีอย่างเต็มศักยภาพ โดยผู้นำคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับ นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยังสอดคล้องกับ เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ อรุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษา

ตามอัยยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และอภิปรายผลรายด้านได้ ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธาเคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบพร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับ พนิดา อินทรเหมือน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ตาม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ ซึ่งจะผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่า ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามและทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พนิดา อินทรเหมือน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการทำงานและมองโลกในแง่บวก ผู้บริหารสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ซึ่งสอดคล้อง นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา ผู้บริหารมองปัญหาเป็นสิ่งท้าทาย และกล้าเผชิญกับปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับ เบญจวรรณ ปันแก้ว (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ภัทรา นาคสิงห์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

## **2. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี พบว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงออกถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่สูง และความโปร่งใสในการทำงาน มีความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ทุกคนในสถานศึกษารับรู้และเข้าใจตรงกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายตอยสันตคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นในการเป็น แบบอย่างที่ดีโดยทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กร การกำหนดแนวทางให้ผู้ตาม แสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การปฏิบัติตามสัญญาที่เคยให้ไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกครั้ง การรับฟังคำวิจารณ์ด้านการทำงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และการ อธิบายให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นจะ ทำวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สรศักดิ์ ชนนชนะ (2565) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็น ถึงการจัดการ ทำให้บุคลากร หรือผู้ร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกันทำงาน และ ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความศรัทธา เคารพนับถือ มีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการ มีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความ

มุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจที่จะช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจ เช่น การมีความเอื้ออาทร ความเข้าใจ และความตั้งใจจริงเพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี สิ่งที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เป็นกันเอง และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงาน และผู้บริหารและทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและให้การสนับสนุนเพื่อช่วยให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ตลอดจนผู้บริหารให้ความยอมรับและการตอบแทนในทางที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่แสดงผลการทำงานที่ดีหรือมีพฤติกรรมที่ตรงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งจะสามารถเป็นแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีทักษะสื่อสารที่ดีโดยผ่านคำพูดหรือ การโน้มน้าวจูงใจให้อื่นเกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติตาม ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีความคาดหวังเชื่อมั่นในความสำเร็จ สร้างเจตคติที่ดีมีความคิดในเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นตลอดจนทำความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ นีอาลี หะยีนิมะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่สามารถสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติตนเองและผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกระตุ้นเสริมแรงด้านบวกให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทพยายามที่จะทำงานสำเร็จลุล่วงและมีประสิทธิภาพ

2.3 ด้านกระตุ้นทางปัญญาพบว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการทดลอง ที่บุคลากรสามารถถามคำถามและทดลองวิธีการใหม่ๆ กำหนดโครงการหรือปัญหาที่ต้องการการแก้ไขและให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นวิธีการแก้ไข การให้โอกาสในการวิเคราะห์ และการตัดสินใจสามารถช่วยเสริมสร้างความคิดที่อิสระและการตัดสินใจที่มีเหตุผล ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในองค์กร โดยการจัดหาทรัพยากรการเรียนรู้ อบรมต่อเนื่อง และโอกาสในการพัฒนาวิชาการแก่บุคลากร การเข้าร่วมในการประชุมวิชาการ การสัมมนา และการเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายวิชาชีพสามารถกระตุ้นการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความคิดได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1993) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation

: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน โดยการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้ตามคิดอย่างอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารควรทำความรู้จักบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยการพูดคุย สอบถาม และสังเกต เพื่อทำความรู้จักเกี่ยวกับความสนใจ ความถนัด จุดแข็ง จุดอ่อน และความต้องการของแต่ละคน ต้องมอบหมายงานที่เหมาะสม เข้าใจความสามารถ ความต้องการ แรงจูงใจ และความท้าทายที่แต่ละคนกำลังเผชิญ คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาค ให้เกียรติซึ่งกันและกัน อีกทั้งผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นปรึกษาและคำแนะนำช่วยเหลือ ดูแล และเอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคคลโดยการเสนอโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาที่เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรม ศึกษาดูงานและสัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย และพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ นลินพร จินตเวชศาสตร์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 1 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถรับรู้สถานการณ์ สนใจเอาใจใส่ผู้ร่วมงานรายบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาจะสร้างบรรยากาศแห่งการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานในระดับสูง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักเพื่อมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดและมีความเป็นกันเองรวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนิเทศ กำกับและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ยังสอดคล้องกับ พนิดา อินทรเหมือน (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 พบว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (individualized consideration) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสองทาง เอาใจใส่บุคลากรแต่ละคน มีการยอมรับนับถือความรู้ความสามารถ มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยพิจารณารายข้อแล้วพบว่า

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความสามารถในการตรวจสอบได้ เป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารที่ส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เมื่อผู้บริหารยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต จะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างเปิดเผยและเป็นธรรมในทุกขั้นตอนการตัดสินใจ รวมถึงหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือข้อสงสัยเกี่ยวกับความโปร่งใสในการบริหาร การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กร ผู้บริหารควรเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและครบถ้วน เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ควรจัดให้มีช่องทางสำหรับการสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี รวมถึงการจัดตั้งระบบรับข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะที่สามารถตรวจสอบได้จริง โดยมีมาตรการคุ้มครอง เพื่อสร้างความมั่นใจในการมีส่วนร่วม การส่งเสริมการตรวจสอบภายในจะช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กร ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการประเมินและตรวจสอบการดำเนินงานเป็นระยะ พร้อมเปิดรับผลการตรวจสอบเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรปลูกฝังจิตสำนึกด้านจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับผ่านการอบรมหรือกิจกรรมที่เน้นย้ำความสำคัญของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในการทำงาน รวมถึงผู้บริหารควรแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและขององค์กรอย่างชัดเจน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดควรกล้ายอมรับและดำเนินการแก้ไขอย่างโปร่งใส ตลอดจนสื่อสารแนวทางการปรับปรุงต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างตรงไปตรงมา การดำเนินการเช่นนี้จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในระยะยาว ทำให้องค์กรได้รับความเคารพและเป็นที่เชื่อถือจากทั้งภายในและภายนอก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน ดังนั้น ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นในการทำงานของบุคลากร เมื่อผู้ตามตระหนักถึงความหมายและคุณค่าของสิ่งที่ตนเองกำลังทำอยู่จะเกิดความภาคภูมิใจและความ

รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองมากขึ้น ผู้บริหารจึงควรสื่อสารเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน โดยอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจว่าภารกิจที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้างเพียงใด นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลเข้ากับเป้าหมายที่ใหญ่ขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเห็นภาพรวมของความสำเร็จร่วมกัน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่สำคัญในองค์กร ควบคู่กับการสร้างความท้าทายอย่างเหมาะสม โดยมอบหมายงานที่ช่วยผลักดันศักยภาพของผู้ตามให้ก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม ๆ ทั้งนี้ การสร้างความท้าทายไม่ควรเป็นการเพิ่มภาระจนเกินกำลัง แต่ควรเป็นโอกาสให้ผู้ตามได้พัฒนาทักษะใหม่ ๆ และเติบโตในสายงานของตนเอง การให้คำแนะนำ สนับสนุน และชื่นชมเมื่อผู้ตามสามารถก้าวข้ามความท้าทายที่ได้รับมอบหมาย จะช่วยเสริมสร้างกำลังใจและความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง การเปิดโอกาสให้ผู้ตามสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจมุมมองของผู้ตามได้ดีขึ้นและสามารถปรับวิธีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน สุดท้าย ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ตามอย่างจริงใจ เพราะเมื่อผู้บริหารแสดงความไว้วางใจและคาดหวังในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะเกิดความมุ่งมั่นและพยายามอย่างเต็มที่ในการสร้างผลงานที่มีคุณค่าและตอบโต้ความท้าทายขององค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมเช่นนี้จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จร่วมกันในระยะยาว

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในยุคที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความท้าทายในปัจจุบันไม่ได้สามารถจัดการได้ด้วยวิธีการเดิมเสมอไป การคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมองว่าวิกฤติหรือปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นโอกาสในการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์เป็นอีกหนึ่งแนวทางสำคัญ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำเสนอความคิดใหม่ โดยให้ผู้ตามทุกระดับมีส่วนร่วมเสนอแนะความคิดเห็นและวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่ควรจำกัดกรอบความคิดไว้เพียงเฉพาะวิธีการที่เคยใช้มาแล้ว แต่ควรเปิดโอกาสให้มีการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ อย่างรอบคอบ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นทั้งผู้สนับสนุนและผู้กำกับทิศทางอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ การลงทุนพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ให้แก่ตนเองและบุคลากรในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบใหม่ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ รวมถึงวิธีคิดเชิงนวัตกรรม (innovative thinking) เพื่อสร้างความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาที่ไม่เคยพบมาก่อน การนำข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกมาใช้ประกอบการตัดสินใจก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การแก้ปัญหามีความแม่นยำและ

สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการกล้านำเสนอและทดลองวิธีการใหม่ ๆ แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แม้บางแนวทางอาจไม่ประสบผลสำเร็จในทันที แต่การเรียนรู้จากความผิดพลาดและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า และสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงในสภาวะการแข่งขันที่ท้าทาย

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น รายบุคคล ดังนั้น การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความผูกพัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยการทำความรู้จักบุคลากรในเชิงลึก ทั้งในด้านความสามารถ จุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา รวมถึงความ คาดหวังและแรงบันดาลใจส่วนตัวของแต่ละคน เพื่อให้สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามศักยภาพ และความสนใจ นอกจากนี้ การสื่อสารเป็นรายบุคคลควรดำเนินอย่างสม่ำเสมอ อาจเป็นการพบปะ พูดคุย หรือให้คำแนะนำอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตามสะท้อนความคิดเห็นและความ ต้องการของตนเอง ผู้บริหารควรแสดงความใส่ใจผ่านการรับฟังอย่างตั้งใจ และตอบสนองต่อปัญหา หรือข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสม การยอมรับในความแตกต่างและให้ความยืดหยุ่นในการทำงานตาม ความเหมาะสมของแต่ละบุคคล จะช่วยให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานและความไว้วางใจจาก ผู้บริหาร อีกทั้ง ควรสนับสนุนให้ผู้ตามมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงเป้าหมาย เฉพาะบุคคล เช่น การเข้าร่วมอบรมหรือการมอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับแผนพัฒนา ส่วนบุคคล รวมถึงการยกย่องชมเชยในโอกาสที่เหมาะสมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ เมื่อผู้ตามรู้สึกว่า ตนเองได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างจริงจัง จะนำไปสู่ความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรในระยะ ยาว ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของ สถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดจะสามารถให้การส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น นำไปสู่ ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาภายใต้สังกัดต่อไป

2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 2 เพื่อให้หน่วยงานต้นสังกัดเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษามี

ความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาภายใต้สังกัดต่อไป



## บรรณานุกรม

- จิตอิสราภาพ โจอารีย์. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันตคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยพะเยา].
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการ ฉบับปรับปรุง 2560 (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นลินพร จินตเวชศาสตร์. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำนาจ เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยพะเยา].
- นิอาลี หะยีนิมะ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา].
- เบญจวรรณ ปันแก้ว. (2566). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงราย. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยพะเยา].
- ปานัสม์ ชุมภูยาละ. (2563). แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรดิตถ์ เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์].
- พนิดา อินทรเหมือน. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่].
- ภัทรา นาคสิงห์. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่].
- มาหะมะซาดา เจ๊ะมะ. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอจะแนะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 3. [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา].

- ลักษณ์ สักเข้มหาร. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดนครพนม. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). *การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา].
- สรศักดิ์ ชันชนะ. (2565). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพะเยา].
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2566-2570 สพป.เชียงราย เขต 2*.  
<https://drive.google.com/file/d/1sPCpcSD2HF5c7Y3LUaWPmAktGp2hdbp1/view>
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- อัจฉรา แจ่มใส, ศุภชนกฤษ ยอดสละ และประภาพร บุญปลอด. (2567). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์].
- อุรษา เย็นตระกูล. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอน ในสำนักงานเขตลาดพร้าว สังกัดกรุงเทพมหานคร*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร].
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 7, 112-121.
- Savita, Y. (2017). Challenges Face by Transformational leader and suggestions to solve the challenges International. *Journal of Research in IT and Management*, 7, 34- 43.

Silvana, P., & Trajko, M. (2018). The impact of transformational leadership in improvement of organizational capability. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(2), 77-113.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- |                        |                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ผศ.ดร.น้ำฝน กันมา   | อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยพะเยา                             |
| 2. นายบัณฑิต ไชยวงศ์   | ศึกษานิเทศก์<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 |
| 3. นายปฐมทัศน์ อวดห้าว | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่ต๋ำ                                                |



## ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองของนิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 32 ข้อ

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาในการตอบแบบสอบถามและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น ข้อมูลของท่าน จะถูกเก็บเป็นความลับและผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้

สุธิมา ฝั้นเครือ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้วิจัย

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยาย  
โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน จำนวน 3 ข้อ

1. วุฒิการศึกษา

- ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโทขึ้นไป

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ( ) น้อยกว่า 5 ปี  
( ) 5-10 ปี และ  
( ) มากกว่า 10 ปี

3. ขนาดโรงเรียน

- ( ) โรงเรียนขนาดเล็ก  
( ) โรงเรียนขนาดกลาง  
( ) โรงเรียนขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำนวน 32 ข้อ

| ข้อที่                                           | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                                  | ระดับความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                                  |                                                                                                          | 5<br>มากที่สุด   | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี |                                                                                                          |                  |          |              |           |                 |
| 1                                                | ผู้บริหารมีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี                                                               |                  |          |              |           |                 |
| 2                                                | ผู้บริหารเป็นที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธาไว้วางใจ จากผู้ตาม ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำ |                  |          |              |           |                 |

| ข้อที่                     | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น |          |                  |           |                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
|                            |                                                                                                                                                   | 5<br>มากที่สุด   | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อย<br>ที่สุด |
| 3                          | ผู้บริหารเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติ<br>ตาม ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธา เคารพ<br>นับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็น<br>สิ่งที่ถูกต้อง |                  |          |                  |           |                     |
| 4                          | ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม                                                                                                                   |                  |          |                  |           |                     |
| 5                          | ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ                                                                                                                          |                  |          |                  |           |                     |
| 6                          | ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส<br>สามารถตรวจสอบได้                                                                                        |                  |          |                  |           |                     |
| 7                          | ผู้บริหารพร้อมอุทิศตนและประพฤติดนให้<br>เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กรมากกว่า<br>ประโยชน์ส่วนตน                                                  |                  |          |                  |           |                     |
| 8                          | ผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน<br>อย่างยุติธรรม                                                                                        |                  |          |                  |           |                     |
| 9                          | ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                          |                  |          |                  |           |                     |
| <b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b> |                                                                                                                                                   |                  |          |                  |           |                     |
| 10                         | ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าว<br>กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจใน<br>การทำงาน                                                         |                  |          |                  |           |                     |
| 11                         | ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามมีความ<br>กระตือรือร้นในการทำงานแบบมี<br>ความหมาย                                                                         |                  |          |                  |           |                     |
| 12                         | ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน<br>และความท้าทายของงาน                                                                                   |                  |          |                  |           |                     |
| 13                         | ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่<br>และเต็มความสามารถ                                                                                    |                  |          |                  |           |                     |

| ข้อที่                    | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |          |                  |           |                     |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|
|                           |                                                                                                         | 5<br>มากที่สุด   | 4<br>มาก | 3<br>ปาน<br>กลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อย<br>ที่สุด |
| 14                        | ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น                                                                       |                  |          |                  |           |                     |
| 15                        | ผู้บริหารมองโลกในแง่บวก มีเจตคติที่ดี                                                                   |                  |          |                  |           |                     |
| 16                        | ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ตาม                                                                 |                  |          |                  |           |                     |
| 17                        | ผู้บริหารทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่า<br>เกิดความพยายามทุ่มเทที่จะทำงาน<br>สำเร็จ                |                  |          |                  |           |                     |
| <b>การกระตุ้นทางปัญญา</b> |                                                                                                         |                  |          |                  |           |                     |
| 18                        | ผู้บริหารมีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ โดย<br>ใช้หลักเป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจ<br>มากกว่าความรู้สึกของตน |                  |          |                  |           |                     |
| 19                        | ผู้บริหารมีการจัดการหรือการทำงาน<br>แก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ                                 |                  |          |                  |           |                     |
| 20                        | ผู้บริหารมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้า<br>เผชิญกับปัญหา                                                |                  |          |                  |           |                     |
| 21                        | ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ                                                                 |                  |          |                  |           |                     |
| 22                        | ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม<br>ในการแสดงความคิดเห็น                                      |                  |          |                  |           |                     |
| 23                        | ผู้บริหารให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>ในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา                       |                  |          |                  |           |                     |
| 24                        | ผู้บริหารจะแสดงให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น<br>เชื่อว่าปัญหาทุกอย่างล้วนมีวิธีแก้ไข                       |                  |          |                  |           |                     |
| 25                        | ผู้บริหารจะแสดงว่าสามารถเอาชนะ<br>อุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจ<br>ในการทำงาน                  |                  |          |                  |           |                     |

| ข้อที่                         | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                | ระดับความคิดเห็น |          |              |           |                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|
|                                |                                                                                        | 5<br>มากที่สุด   | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล |                                                                                        |                  |          |              |           |                 |
| 26                             | ผู้บริหารมีจิตใจโอปอ้อมอารี สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นผู้รับฟังที่ดี |                  |          |              |           |                 |
| 27                             | ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล                                                |                  |          |              |           |                 |
| 28                             | ผู้บริหารเข้าใจถึงความถนัดและความต้องการของผู้ตาม                                      |                  |          |              |           |                 |
| 29                             | ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร         |                  |          |              |           |                 |
| 30                             | ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ                       |                  |          |              |           |                 |
| 31                             | ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ                                 |                  |          |              |           |                 |
| 32                             | ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน ให้การช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงาน                      |                  |          |              |           |                 |

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส  
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
ของนิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 จำแนก  
ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

2. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์  
ประกอบด้วย ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน ปี ระยะเวลา และสถานที่  
สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) การมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา  
และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาในการตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยและหวังว่าจะได้รับความ  
ร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ  
การศึกษา การตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้น  
ข้อมูลของท่าน จะถูกเก็บเป็นความลับ และผู้วิจัย ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ข้อมูลมา ณ โอกาสนี้

สุริมา ฝั้นเครือ

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยาย  
โอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 2

ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย  
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่ง สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน ปี ระยะเวลา และสถานที่สัมภาษณ์

1. ผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ตำแหน่ง .....
3. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน ปี .....
4. เวลา .....
5. สถานที่สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย แนวทางการ  
พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 4 ด้าน

1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



## นิยามศัพท์

1. การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำเป็นที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจ จากผู้ตาม ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้นำ ผู้นำเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ความยุติธรรมแก่ผู้ตาม พร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานแบบมีความหมาย เห็นคุณค่าของงานและความท้าทายของงาน เปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ผู้นำเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น มองโลกในแง่บวก มีเจตคติที่ดี และเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าเกิดความพยายามทุ่มเทที่จะทำงานสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ โดยใช้หลักเป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตน ผู้นำมีการจัดการหรือการทำงานแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ โดยการมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้าเผชิญกับปัญหาและแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหา ผู้นำจะแสดงให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างล้วนมีวิธีแก้ไข และสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีจิตใจโอบอ้อมอารี สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นผู้รับฟังที่ดี และดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เข้าใจถึงความถนัดและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความสามารถตนเองอย่างเต็มที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และผู้นำสามารถเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงาน

ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ผลการตรวจค่าความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

(Item Congruence Index: IOC)

สูตร

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

|       |          |     |                                             |
|-------|----------|-----|---------------------------------------------|
| เมื่อ | IOC      | แทน | ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม |
|       | $\sum R$ | แทน | ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด |
|       | N        | แทน | จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด                    |

โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม คือ

- 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
- 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชียงราย เขต 2

ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ด้าน

| ข้อ                                                 | รายการ                                                                                                                                      | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   | ค่า<br>IOC | สรุปความ<br>สอดคล้อง |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|---|------------|----------------------|
|                                                     |                                                                                                                                             | 1                                   | 2 | 3 |            |                      |
| 1. การสร้างอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี |                                                                                                                                             |                                     |   |   |            |                      |
| 1                                                   | ผู้บริหารมีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี                                                                                                  | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 2                                                   | ผู้บริหารเป็นที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา<br>ไว้วางใจ จากผู้ตาม ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส<br>ศรัทธาในตัวผู้นำ                            | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 3                                                   | ผู้บริหารเป็นต้นแบบนำทางให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม<br>ผู้ตามความเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ<br>ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 4                                                   | ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม                                                                                                             | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 5                                                   | ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ                                                                                                                    | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 6                                                   | ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส สามารถ<br>ตรวจสอบได้                                                                                 | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 7                                                   | ผู้บริหารพร้อมอุทิศตนและประพฤติตนให้เกิด<br>ประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กรมากกว่าประโยชน์<br>ส่วนตน                                            | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 8                                                   | ผู้บริหารปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน<br>อย่างยุติธรรม                                                                                  | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 9                                                   | ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                                                                                    | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ                              |                                                                                                                                             |                                     |   |   |            |                      |
| 10                                                  | ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น<br>จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในในการทำงาน                                                     | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |

| ข้อ                          | รายการ                                                                                                  | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   | ค่า<br>IOC | สรุปความ<br>สอดคล้อง |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|---|------------|----------------------|
|                              |                                                                                                         | 1                                   | 2 | 3 |            |                      |
| 11                           | ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น<br>ในการทำงานแบบมีความหมาย                                   | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 12                           | ผู้บริหารสามารถให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน<br>และความท้าทายของงาน                                         | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 13                           | ผู้บริหารเปิดโอกาสผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่<br>และเต็มความสามารถ                                          | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 14                           | ผู้บริหารเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น                                                                       | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 15                           | ผู้บริหารมองโลกในแง่บวก มีเจตคติที่ดี                                                                   | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 16                           | ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ตาม                                                                 | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| <b>3. การกระตุ้นทางปัญญา</b> |                                                                                                         |                                     |   |   |            |                      |
| 17                           | ผู้บริหารทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าเกิด<br>ความพยายามทุ่มเทที่จะทำให้งานสำเร็จ                 | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 18                           | ผู้บริหารมีการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ โดยใช้<br>หลักเป็นเหตุเป็นผลในการตัดสินใจมากกว่า<br>ความรู้สึกของตน | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 19                           | ผู้บริหารมีการจัดการหรือการทำงานแก้ปัญหา<br>การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ                                 | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 20                           | ผู้บริหารมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย กล้าเผชิญกับ<br>ปัญหา                                                | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 21                           | ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ                                                                 | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 22                           | ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมใน<br>การแสดงความคิดเห็น                                      | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 23                           | ผู้บริหารให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน<br>การทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา                       | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 24                           | ผู้บริหารจะแสดงให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นเชื่อ<br>ว่าปัญหาทุกอย่างล้วนมีวิธีแก้ไข                       | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |

| ข้อ                                      | รายการ                                                                                     | ความคิดเห็นของ<br>ผู้เชี่ยวชาญคนที่ |   |   | ค่า<br>IOC | สรุปความ<br>สอดคล้อง |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|---|------------|----------------------|
|                                          |                                                                                            | 1                                   | 2 | 3 |            |                      |
| 25                                       | ผู้บริหารจะแสดงว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้<br>ทุกอย่างจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน         | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| <b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b> |                                                                                            |                                     |   |   |            |                      |
| 26                                       | ผู้บริหารมีจิตใจโอปอ้อมอารี สร้างบรรยากาศ<br>สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นผู้รับฟังที่ดี | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 27                                       | ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล                                                    | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 28                                       | ผู้บริหารเข้าใจถึงความกดดันและความต้องการ<br>ของผู้ตาม                                     | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 29                                       | ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล<br>มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถของ<br>บุคลากร      | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 30                                       | ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการ<br>เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ                       | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 31                                       | ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้ตาม<br>ต้องการคำแนะนำ                                 | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |
| 32                                       | ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน ให้การช่วยเหลือ<br>ให้ก้าวหน้าในการทำงาน                      | 1                                   | 1 | 1 | 1.00       | สอดคล้อง             |

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

| Case Processing Summary |                       |    |       |
|-------------------------|-----------------------|----|-------|
|                         |                       | N  | %     |
| Cases                   | Valid                 | 30 | 100.0 |
|                         | Excluded <sup>a</sup> | 0  | 0.0   |
|                         | Total                 | 30 | 100.0 |

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

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| 0.976                  | 0.977                                        | 32         |

## ประวัติผู้วิจัย

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ              | สุธิมา ฝั้นเครือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| วัน เดือน ปี เกิด | 10 กุมภาพันธ์ 2538                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| สถานที่เกิด       | จังหวัดนครราชสีมา                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ประวัติการศึกษา   | พ.ศ. 2561 ค.บ. (ฟิสิกส์), มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, จังหวัดลำปาง                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   | 19 หมู่ 5 ตำบลเถินบุรี อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดขอนแก่น                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ผลงานตีพิมพ์      | สุธิมา ฝั้นเครือ. (ผู้บรรยาย). (26 เมษายน 2568).<br>สภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร<br>โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2 ในการประชุมวิชาการ<br>บัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 11 (หน้า 15-28). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย<br>มหาวิทยาลัยพะเยา. |
| รางวัลที่ได้รับ   | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

