

สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี

Transformational leadership and guidelines for developing transformational
leadership of educational institution administrators' secondary schools under
Udon Thani municipality

กัลติกา สมใจ^{*1}, กิจพิณฐ์ อุสาโห²
Kanthika Somjai^{*1}, Kitpinit Usaho²

^{1,2} สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชธานี

^{1,2} Department of Educational Administration, Faculty of Educational Administration, Ratchathani University

*Corresponding author's e-mail: satit18112519@gmail.com^{*1}

Received: January 23, 2024

Revised: May 06, 2024

Accepted: May 14, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน พนักงานครูเทศบาล จำนวน 118 คน รวม 121 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มีค่า IOC ระหว่าง 0.67 - 1.00 การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ควรมีอุดมการณ์ที่ชัดเจน มั่นคง แต่สามารถปรับได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี ตรงต่อเวลา เสียสละ มุ่งมั่นในการทำงาน และมีการบริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ และมีการเสริมแรงให้กับผู้ที่สร้างชื่อเสียง ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดอบรมพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และละลายพฤติกรรมครูเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานของแต่ละบุคคล และไม่ตำหนิผู้ร่วมงานต่อหน้าบุคคลอื่น เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มเพื่อสร้างความเป็นทีมในการทำงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา



Abstract

This research study's objective is to study the state of transformational leadership and guidelines for developing transformational leadership in educational institution administrators's secondary schools under Udon Thani Municipality. The sample group included 3 educational institution administrators, 118 municipal teacher employees, totaling 121 people, and 3 qualified experts. The tools used were questionnaires and interviews with IOC values between 0.67 and 1.00. Statistics used in data analysis include frequency, percentage, mean, standard deviation, and analysis content. The research results found that: 1. Conditions of transformational leadership of educational administrators in secondary schools under Udon Thani Municipality. Overall, each aspect is at a high level. The aspect with the highest average was the aspect of having an idealized influence, followed by the aspects of inspiration, motivation, and intellectual stimulation, respectively. Individual consideration was the aspect with the lowest average value. 2. Guidelines for developing transformational leadership among administrators in secondary schools in Udon Thani Municipality. 1) Idealized influence means that there should be a clear, stable ideology that can be adjusted according to various situations. That changes constantly. Be a good role model; be punctual and unselfish. and committed to work, and has management that is consistent with the agency's policies. 2) Inspiration Motivation is equal inspiration for co-workers. There is motivation and encouragement to work, as well as advice. And there is reinforcement for those who build a reputation, behave well, and act rightly. 3) Intellectual stimulation and performance are regularly followed up. Promote the exchange of knowledge, organize training to develop work potential, and disseminate teacher behavior to obtain basic information about each individual. 4) Individual consideration is Do not criticize co-workers in front of other people. Understand the differences between people and exchange knowledge in each group to create teamwork.

Keywords: transformational leadership, school administration

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ในโลกปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อปัจจัยสิ่งแวดล้อมทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม วิถีชีวิตของผู้คน ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการศึกษา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้สร้างผลกระทบต่อองค์การต่าง ๆ ทำให้แต่ละองค์การเกิดการแข่งขันกันสูง เพื่อจะมุ่งพัฒนาขีดความสามารถขององค์การตนเองไปสู่การเป็นองค์การที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นอีกหนึ่งกระบวนการที่มีความสำคัญยิ่งและมีอิทธิพลต่อองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผู้ตามจะเรียนรู้และเลียนแบบทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรมของผู้นำ (ดวงพร อาภาศิลป์, 2559)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจ และยินดีปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2556) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง และพัฒนา



ความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพ โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน (ละอ อัจฉริยะ, 2560)

การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีความถี่และความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและเตรียมความพร้อมของครูการผลิตครูใหม่ที่มีสมรรถนะสูงตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ไปสู่เด็กและเยาวชนรุ่นใหม่ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถคิดวิเคราะห์เพื่อ ป้องกันภัยธรรมชาติ บริหารจัดการ พัฒนา และรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตและสังคมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมใน ขณะเดียวกันประชากรยังต้องเผชิญกับโรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ที่มีความรุนแรงและเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ระบบการบริการ สาธารณสุขต้องเปลี่ยนมาเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและการดูแลสุขภาพตนเองมากขึ้น ระบบการศึกษาจึง จำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ และการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผ่านระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นหลากหลาย สามารถเข้าถึง ได้อย่างไม่มีขีดจำกัด อีกทั้ง แนวโน้มของความขัดแย้งในเชิงความคิดเห็นของคนในสังคมมีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความไม่สงบ ระบบการศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาคุณภาพคนของประเทศจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอน ให้ประชาชนสามารถคิดวิเคราะห์ มีเหตุผลผลเข้าใจ และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างแต่ไม่แตกแยก รวมทั้งการแก้ปัญหาด้วย สันติวิธีและสมานฉันท์ จากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ล้วนมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาจึงต้องนำปัจจัยทุกด้านมาประมวลและวิเคราะห์ เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนาไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งเป็นแผนระยะยาว 20 ปี เพื่อเป็นแผนแม่บทสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้นำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในช่วงระยะเวลา ดังกล่าว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566-2570) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life-Long learning) เพื่อขับเคลื่อนภารกิจในการ ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการศึกษาตาม ทิศทางการพัฒนาประเทศ และมีแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชน ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ จังหวัด ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด แผนพัฒนาภาค แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และเป็นไปตามแนวนโยบายของกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ ซึ่งมียุทธศาสตร์ จำนวน 10 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร และการคิดคำนวณ (3R) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 (8C) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะและค่านิยมที่พึง ประสงค์ของผู้เรียน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาท้องถิ่นและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น และผู้เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ที่ 7 การอนุรักษ์ สืบสานศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 8 การทำนุบำรุงศาสนา ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ที่ 10 การส่งเสริม บูรณาการทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง สันติสุข และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดน ภาคใต้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566)



องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยการปกครองที่เกิดตามหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งมีความอิสระในการปกครองตนเอง โดยมีอำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ในการส่งเสริมและสนับสนุน “การจัดการศึกษา” ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ, 2560) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องส่งเสริม สนับสนุน และร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการจัดการศึกษาตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) รวมทั้งต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งได้กล่าวถึงการพัฒนาประเทศในด้านสังคมและทรัพยากรมนุษย์ ที่ประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้การขยายจำนวนสถานศึกษาลดลง จึงเป็นโอกาสในการยกระดับคุณภาพทางการศึกษา ตลอดจนความเสมอภาค และหากสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการบริหารจัดการทรัพยากรการศึกษา ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความแพร่หลายของการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่มากขึ้นจะช่วยขยายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ ที่ไม่จำกัด ที่จะมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়กรัฐมนตรี, 2565)

เทศบาลนครอุดรธานีเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่ง ตั้งอยู่ในเขตของอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 562 กิโลเมตร ตามเส้นทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2 ตัดผ่าน เดิมเป็นเทศบาลเมืองอุดรธานี และได้ยกฐานะเป็นเทศบาลนครอุดรธานี ตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งเทศบาลนครอุดรธานี พ.ศ. 2538 เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ.2538 สภาพทางสังคมด้านการศึกษาในเขตเทศบาลนครอุดรธานีมีสถานศึกษาภายใต้สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) จำนวน 12 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี 2) โรงเรียนเทศบาล 2 มุขมนตรี 3) โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านเหล่า 4) โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธิ์วาราม 5) โรงเรียนเทศบาล 5 สีหรัักษ์วิทยา 6) โรงเรียนมัธยมเทศบาล 6 นครอุดรธานี 7) โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟสงเคราะห์ 8) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 72 (เทศบาล 8) 9) โรงเรียนเทศบาล 9 มณเฑียรทองอนุสรณ์ 10) โรงเรียนเทศบาล 10 อนุบาลหนูดี 11) โรงเรียนเทศบาล 11 หนองหิน และ 12) โรงเรียนเทศบาล 12 บ้านช้าง (เทศบาลนครอุดรธานี, 2566)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครอุดรธานี (พ.ศ. 2566-2570) มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้เป็นนครแห่งการอยู่อาศัย การค้าการลงทุน และการท่องเที่ยวในระดับภูมิภาค พัฒนาคุณภาพชีวิตและทุนทางสังคมให้เป็นสังคมที่ผาสุก เป็นนครที่พลเมืองทุกกลุ่มเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนา อนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมในทุกมิติให้เกิดคุณค่าต่อชุมชนและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่มหานครแห่งวัฒนธรรม พัฒนาการเพื่อให้เป็นเลิศในการบริหารท้องถิ่นที่มีธรรมาภิบาลและนวัตกรรมในการบริการ ซึ่งเทศบาลนครอุดรธานี เป็นเขตพื้นที่ที่มีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เป็นเมืองที่มีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อเศรษฐกิจ และการดำรงชีพของประชาชน เป็นเมืองแห่งกีฬาและ MICE CITY เป็นศูนย์กลางแห่งความเจริญและการคมนาคมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จัดบริการสาธารณะให้ครอบคลุมและได้มาตรฐาน มีการจัดการขยะที่ดี มีพื้นที่สีเขียวยั่งยืน ประชาชนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีการบริโภคสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการป้องกันและรับมือภัยธรรมชาติและภัยพิบัติต่าง ๆ มีการส่งเสริมการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเท่าเทียม โดยได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ มีการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ของนักเรียนให้มีความสามารถด้านภาษา การคิดคำนวณได้มาตรฐานและมีผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ ที่สูงขึ้น และมีการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาหลักสูตรที่เน้นทักษะด้านอาชีพและความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดเทศบาล (เทศบาลนครอุดรธานี, 2566)



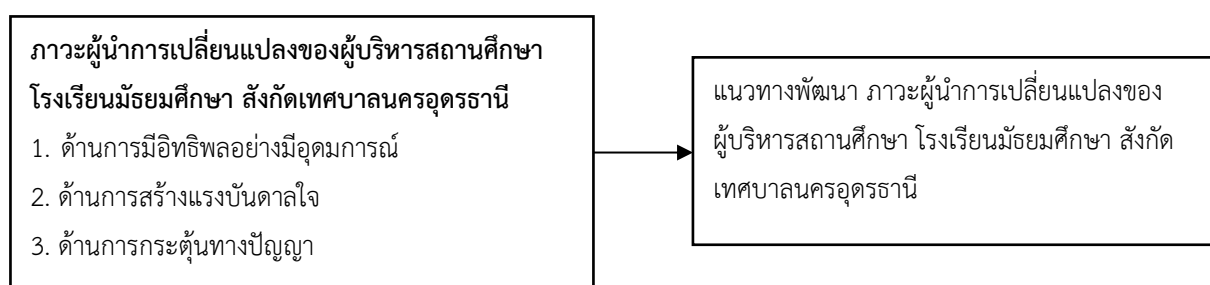
จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น กฎหมาย นโยบาย ความรู้ เทคโนโลยี ภัยพิบัติ โรคอุบัติใหม่ เป็นต้น องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีในการที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้องและเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้รู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน อยากที่จะพัฒนาตนเอง เต็มใจที่จะปฏิบัติตามผู้นำจนงานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาลนครอุดรธานี จึงพิจารณาว่าควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี เพื่อให้ทราบข้อมูลของสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านบริหารการศึกษาที่สูงขึ้น และปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ซึ่งมีองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) สร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งแสดงได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน และพนักงานครูเทศบาล จำนวน 172 คน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน เลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์คุณสมบัติ และพนักงานครูเทศบาล จำนวน 118 คน จากการเปิดตาราง Krejcie & Morgan (1970) สุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วย การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จำแนกตามรายชื่อโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ 1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด



เทศบาลนครอุดรธานี แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพการพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแนวความคิดของลิเคิร์ต (Likert's scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี สำหรับแบบสัมภาษณ์ได้นำผลจากการวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่ 1 ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มาสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานีกับผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน 2.2 สร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบเครื่องมือในด้านความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องของรูปแบบ (Format) และการใช้ภาษา (Wording) และพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวัด (Index of item objective: IOC) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษาที่ใช้ 2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นกับประชากรผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน จากนั้นหาคุณภาพเครื่องมือ โดยตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.80 และ 2.5 จัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป 2.6 แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบแนวทางพัฒนากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี โดยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาตั้งคำถามสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาในลำดับต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชธานี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดำเนินการโปรแกรม Google form เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้รับอีเมลล์แบบสอบถามตอบกลับทั้งหมด 121 คน คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจัดระเบียบข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปดังนี้ 1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง วิทยฐานะ และวุฒิการศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) 2. ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วแปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2560) 3. ข้อมูลแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตไตรมิตร วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 1) สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตไตรมิตร โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและบรรยายประกอบ ดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการศึกษาสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.33	0.67	มาก
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.25	0.72	มาก
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.26	0.68	มาก
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.22	0.75	มาก
รวม		4.27	0.71	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 4.32$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.26$, S.D. = 0.68) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 4.22$, S.D. = 0.75)

ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี เรียงลำดับจากค่าความถี่มากไปหาน้อยในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แนวทางพัฒนา คือ ควรมีอุดมการณ์ที่ชัดเจน มั่นคง แต่สามารถปรับได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดีตรงต่อเวลา เสียสละ มุ่งมั่นในการทำงาน และมีการบริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางการพัฒนา คือ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานตลอดจนให้คำแนะนำ และมีการเสริมแรงให้กับผู้ที่สร้างชื่อเสียง ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีแนวทางการพัฒนา คือ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดอบรมพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และละลายพฤติกรรมครูเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานของแต่ละบุคคล
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีแนวทางการพัฒนา คือ ไม่ตำหนิผู้ร่วมงานต่อหน้าบุคคลอื่น เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มเพื่อสร้างความเป็นทีมในการทำงาน

การอภิปรายผล

จากการศึกษาสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญของการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. **วัตถุประสงค์ที่ 1** เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา



สังกัดเทศบาลนครอุดรธานี

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ร่วมรับผิดชอบในทุกสถานการณ์ ประพฤติตนเป็นนาคเรพณบถือ เป็นแบบอย่างที่ดีจนได้รับความไว้วางใจที่จะยึดถือเป็นแบบอย่าง สอดคล้องกับการศึกษาของเนตรนภา เจตน์จำนงค์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และดวงพร ธนังธีรพงษ์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เมื่อพิจารณาารายด้านสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีความเสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการทำงาน รองลงมา คือ ประพฤติตนเป็นที่นาคเรพณบถือ ศรัทธา และมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน และกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ในการทำสิ่งใหม่ ๆ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง IDOL ในดวงใจ โดยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน เสียสละเวลาเพื่องานในหน้าที่ กล้าที่จะคิดริเริ่มพัฒนาในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและมีอุดมการณ์ ประพฤติดี ประพฤติชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของชนันภัสร์ ปิยะภัทรวิรัตน์ (2565) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ใช้เหตุผลมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด และชาเรณา เตชะ (2566) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาของราชัยแดนไทยมาเลเซีย จังหวัดนราธิวาสพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาวางตัวเป็นกลางและหลีกเลี่ยงที่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ เมื่อพิจารณาารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กระตุ้นบุคลากรให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รองลงมา คือ ส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีม และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานอยู่เสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะในการสื่อสารที่จูงใจผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นในการมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ สร้างระบบการทำงานเป็นทีมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้ง การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของธัญญามาศ แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



ระยอง เขต 1 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงออกให้บุคลากรเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของบุคลากร รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ของตน และวิมลพรรณ ช่างคิด (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออก พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความตั้งใจแน่วแน่ที่ทำงานให้สำเร็จ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูน รองลงมา คือ สามารถให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานได้ และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าทุกอย่างแก้ไขได้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หลีกเลี่ยงการกล่าวถึงความล้มเหลวของผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้หลักเหตุผลในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดสิ่งใหม่และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ สามารถแนะนำเทคนิคต่างๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาความรู้เพิ่มเติม ตลอดจนติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของจิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ยึดเป้าหมายหลักของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนางาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นพัฒนาบุคลากรเพื่อผลักดันความคิดสู่การปฏิบัติ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะเพื่อองค์กร และสิริพัชร งามไตรโร (2565) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กรณีศึกษา เทศบาลนครหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ นายกเทศมนตรีพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคปัญหาจากความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกคน รองลงมา คือ นายกเทศมนตรีสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ นายกเทศมนตรีมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลพร้อมให้ คำแนะนำเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พัฒนาศักยภาพการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น รองลงมา คือ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ และสนับสนุนและแนะนำให้ก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบอยู่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพความสามารถของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ รับฟังความคิดเห็นของแต่ละบุคคลและใส่ใจความต้องการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงานที่รับผิดชอบอยู่ สอดคล้องกับการศึกษาของ ดวงเดือนเพ็ญ สันทา (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายมหาธาตุเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่นหรือในที่ประชุม รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความ



เจริญก้าวหน้าในหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และอรรถวรรณ ภัทรดำเนินสุ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม รองลงมา คือ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แนวทางการพัฒนาเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ควรมีอุดมการณ์ที่ชัดเจน มั่นคง แต่สามารถปรับได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี ตรงต่อเวลา เสียสละ มุ่งมั่นในการทำงาน และมีการบริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุว ภัทร เสียมภูเขียว (2565) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายอำเภอบ้านดุง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 พบว่า แนวทางการพัฒนา คือ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและกว้างไกล ไม่ล่าช้าหลังทันต่อยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำด้านการปฏิบัติและเป็นแบบอย่างที่ดี

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีแนวทางการพัฒนา คือ มีการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานตลอดจนให้คำแนะนำ และมีการเสริมแรงให้กับผู้ที่สร้างชื่อเสียง ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของของดวงเดือนเพ็ญ สันทา (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายมหาธาตุเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า แนวทาง การพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ หรือให้รางวัลเมื่อมีผลงานที่เกิดกับสถานศึกษาเพื่อให้มีกำลังใจ ปฏิบัติงานต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาควรพูดให้กำลังใจ แนะนำแนวทางให้รู้สึกสบายใจ อยากรับปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มากกว่าทำงานด้วยความเกรงกลัวในอำนาจ สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ควรใช้วิชาศิลปะ จิตวิทยาในการนำศักยภาพของผู้ร่วมงานมาใช้ในการบริหารงาน ถ้าทำงานใดไม่สำเร็จควรตั้งเตือนเป็นการส่วนตัว

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีแนวทางการพัฒนา คือ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดอบรมพัฒนาศักยภาพในการทำงาน และละลายพฤติกรรมครูเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับการผลการวิจัยของธีรศักดิ์ สารสมิคร และคณะ (2563) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 สามารถให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในเรื่องต่างๆ ได้ ส่งเสริมให้มีการระดมสมองในองค์กร มีการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เรียนรู้และเข้าใจในสิ่งที่ต้องการให้ครูปฏิบัติเพื่อให้ตระหนักถึงคุณค่าของงานนั้นๆ และนำไปสู่การถ่ายทอด และส่งเสริมวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพของครูเช่นการอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีแนวทางการพัฒนา คือ ไม่ตำหนิผู้ร่วมงานต่อหน้าบุคคลอื่น เข้าใจ



ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มเพื่อสร้างความเป็นทีมในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่ายตอยสันติศิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกันมีเหตุผล ไม่ฟังความข้างเดียว ส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิของผู้อื่นคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับในความแตกต่างเคารพ และเห็นคุณค่าในความเป็นคนศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล เพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล

องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารควรมุ่งเน้นที่การพัฒนาด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญาเป็นหลัก โดยมีการพัฒนาด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลำดับถัดมา ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางเบื้องต้นเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาบริบทและความต้องการของสถานศึกษาของตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อไป ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อนำแนวทางที่ดีมาประยุกต์ใช้ และการติดตามประเมินผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน แสดงความสามารถในการบริหารงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ไว้วางใจและอยากนำมาเป็นต้นแบบในการทำงาน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกได้รับการชื่นชมเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งความรู้ เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ มาแนะนำหรือแก้ไข ปัญหาในการทำงาน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้คิดและแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และมีการติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในศักยภาพและความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล รับฟังความคิดเห็นจากทุกคน ไม่ว่าจะเป็นเพศไหน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี ทุกโรงเรียน

2.2 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง



- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2566). *แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น* (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- ชนันท์สรณ์ ปิยะภัทรวิรัตน์. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ชาрина เต๊ะ. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาของรัฐชายแดนไทยมาเลเซีย* จังหวัดนราธิวาส. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ดวงพร อาภาศิลป์. (2559). *ข้อเสียในการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม*. *วารสารนักบริหาร มหาวิทยาลัยรังสิต*. 36(1), 49.
- เทศบาลนครอุดรธานี. (2566). *แผนพัฒนาท้องถิ่น* (พ.ศ. 2566-2570). อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี.
- เนตรนภา เจตน์จำนงค์. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ละออ จันทร์ชุม. (2560). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13* (พ.ศ. 2566-2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oak: Sage Publications.
- Krejcie, R.V., & D.W. Morgan. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities". *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607-610.

