



ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบึงกาฬ

วิทยานิพนธ์

ของ

พิตรพิบูล มนทาน้อย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบึงกาฬ

วิทยานิพนธ์

ของ

พิตรพิบูล มนทาน้อย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

NEEDS AND GUIDELINES FOR DEVELOPING TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS FROM SMALL-SIZED  
SCHOOLS UNDER BUENG KAN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

BY

PITPIBOON MONTANOI

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree in Educational Administration  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

March 2023

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ..... ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ..... พิศรพิบูล มนทาน้อย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศรี ประสานตรี) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 31 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำและตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อยและ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือชี้แนวทางจนทำให้การศึกษา และงานวิจัยบรรลุตามเป้าหมายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ นายรุ่งอรุณ ป้องกัน นายนพดล ศรีสม และนายไชยวัฒน์ สายสิงห์ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนโรงเรียนบ้านดอนแก้วโนน อินทร์แปลง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ในการศึกษาคุณงานเก็บข้อมูลภาคสนาม เพื่อพิจารณาแนวทางพัฒนาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบ แบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วน ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจาก ความสำเร็จครั้งนี้ ต้องขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ครอบครัวของผู้วิจัยที่ส่งเสริม สนับสนุน เป็นกำลังใจสำคัญให้แก่ผู้วิจัย จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้ง นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 22/1 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ ด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบให้แก่บุพการี ครู อาจารย์ และผู้อุปการคุณทุกท่าน ที่ได้สร้างพื้นฐานการศึกษาและสร้างทักษะให้แก่ผู้วิจัย ตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน

พิตรพิบูล มนทาน้อย

ชื่อเรื่อง	ความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
ผู้วิจัย	พิตรพิบูล มนทาน้อย
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2566

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 292 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 73 คน และครูผู้สอน จำนวน 219 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Krejcie และ Morgan แล้วเลือกโดยสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ สภาพที่เป็นจริงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .91 – .95 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .81 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .89 – .96 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ t-test และ One-way ANOVA

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า มีความ

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถจัดลำดับก่อนหลังได้ โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีวิสัยทัศน์

5. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จากการลงพื้นที่ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 2 โรงเรียน ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับครู หรือบุคลากร เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาศักยภาพของครูให้สูงขึ้น มีการทำงานเป็นทีม ทำงานแบบพี่แบบน้อง ทำงานเป็นระบบตามสายงานรับผิดชอบ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และ 3) การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกภาคส่วนอย่างชัดเจน

**คำสำคัญ:** ความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

<b>TITLE</b>	Needs and Guidelines for Developing Transformational Leadership of Administrators from Small-Sized Schools under Bueng Kan Primary Educational Service Area Office
<b>AUTHOR</b>	Pitpiboon Montanoi
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Sawat Pothivat Dr. Rapeepan Rojpila
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2023

## ABSTRACT

This research study aimed to examine current and desirable conditions, and needs, and establish guidelines for developing transformational leadership of administrators from small-sized schools under Bueng Kan Primary Educational Service Area Office. The sample group consisted of school personnel working under Bueng Kan Primary Educational Service Area office in the academic year 2022, totaling 292 participants, including 73 school administrators and 219 teachers. A sample was drawn from Krejcie and Morgan's table and was randomly selected. The research tool utilized was a 5-point rating scale questionnaire assessing current conditions, with the discriminative power ranging from .91 to .95 and the reliability of .81, as well as desirable conditions, with the determinative power ranging from .89 to .96 and the reliability of .96. Statistics for data analysis were percentage, mean, standard deviation and Priority Needs Index. The hypothesis was tested using t-test analysis, and One-way ANOVA.

The findings were as follows:

1. The current conditions of transformational leadership of small-sized school administrators were overall at a high level, whereas the desirable conditions were overall at the highest level.



2. The comparison results on the differences revealed that the current conditions of transformational leadership of small-sized school administrators with different positions showed differences at the .01 level of significance. The desirable conditions showed that idealized influence, inspirational motivation, Intellectual stimulation, and individualized consideration were different at the .01 level of significance in overall and each aspect. In terms of vision, there was a difference at the .05 level of significance.

3. The comparison results on the differences revealed the current conditions of transformational leadership of small-sized school administrators with different work experience, overall and in each aspect, showed no differences. The overall desirable conditions differed at the .01 level of significance. When considering each aspect, the vision was different at the .01 level of significance. Idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation differed at the .05 level of significance.

4. The need for developing transformational leadership among small-sized school administrators could be prioritized by ordering the needs from the most to the least importance as follows: Idealized Influence, Individualized Consideration, and Vision.

5. Guidelines for developing transformational leadership of small-sized school administrators were derived from two study visits to the best practice schools comprised: 1) Idealized Influence, school administrators should be role models or models for teachers or personnel, and innovative leaders with clear goals, 2) Individualized Consideration, school administrators should cultivate the capabilities of teachers, foster teamwork, promote a family-like work environment, and adhere to a clear chain of responsibility by providing opportunities for teachers to acquire new knowledge and skills, and 3) Vision, school administrators must create a clear and shared vision of all sectors.

**Keywords:** Needs, Transformational Leadership

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 54 รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนาจนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ออกนอกระบบ และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติซึ่งอย่างน้อย ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ และการดำเนินการและตรวจสอบการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติด้วย การศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ สามารถเชี่ยวชาญได้ ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในการดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนาตามวรรคสอง หรือให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามวรรคสาม รัฐต้องดำเนินการให้ผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษา ตามความถนัดของตน (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560, หน้า 14)

การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความสำเร็จในทุกด้านของประเทศ เนื่องจากการศึกษาทำให้คนในชาติมีการพัฒนาทางด้านอารมณ์ สังคม สติปัญญา สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาประเทศในทุกด้าน จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะพัฒนาการศึกษาของชาติให้เหมาะสมทันต่อเปลี่ยนแปลงของสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษานั้น ไม่เป็นเพียงสถาบันทางสังคมที่มี

ความสำคัญ แต่เป็นสิ่งที่ทำหน้าที่แกนกลางของสังคมในการปฏิรูป รวมทั้งความเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน หน่วยงานทางการศึกษาหลักที่มีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยึดเกณฑ์จำนวนนักเรียน ไม่เกิน 120 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 1) โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะประสบปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารเรียน อาคารประกอบ เครื่องช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาการกระจายอำนาจเหล่านี้ก่อให้เกิดปัญหาหรือเกิดวิกฤติคุณภาพเป็นทวีคูณ และยังมีการบริหารจัดการแบบเดิม ๆ ในโรงเรียนขนาดเล็กที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหลักสูตรหรือตอบสนองต่อหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ผู้บริหารสถานศึกษามีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหาร ซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องการบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกโดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์ และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ การพัฒนาสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมทางการศึกษา แม้ว่าจะมีการเคลื่อนไหวระดับชาติเกี่ยวกับการบริหาร จัดการศึกษาแห่งศตวรรษที่ 21 แล้วก็ตามแต่การเคลื่อนไหวเรื่องนี้ก็ได้ขาดหายไปทำให้ขาดความต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับตระหนักในการตัดสินใจดำเนินการให้ภารกิจของสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบมีการสร้างคุณภาพสำหรับอนาคตอย่างจริงจัง ความเข้าใจโดยเร่งด่วน อย่างไรก็ตามโจทย์ปัญหาเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในไทยแลนด์ 4.0 ได้แก่ 1) จะบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างไรให้นักเรียน นักศึกษาทุกคนมีศักยภาพสูงสุดและเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ครบถ้วนตามทักษะไทยแลนด์ 4.0 การบริหารในสภาวะที่แตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารหรือการจัดการที่ตอบสนองต่อสภาวะการณ์ที่เผชิญอยู่ องค์กรนั้นมีความแตกต่าง เผชิญกับสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องการวิธีการในการบริหารหรือการจัดการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้อง

ตระหนักและตอบสนองตัวแปรตามสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อมายังองค์กร รวมทั้งจำเป็นต้องศึกษาและพยายามแปรสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ก่อนที่จะตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อประสานงานในกิจกรรมที่ต้องกระทำทั้งหมดขององค์กร 2) จะทำอย่างไรให้นักเรียน นักศึกษาถือว่าการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องทำตลอดชีวิต 3) จะทำอย่างไรให้สถานศึกษาตอบสนองความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเท่าเทียมกันของมนุษย์ (สุกัญญา รอดระกำ, 2561, หน้า 577)

การบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 นี้จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมีอาชีพที่มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม และมีหัวใจรักและศรัทธาในอาชีพ การจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพปัญหาของประเทศอย่างแท้จริงโดยยึดหลักการว่าหัวใจแห่งการบริหารสถานศึกษา คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อตอบสนองความจำเป็นของสังคมได้อย่างเหมาะสม (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน และคณะ, 2560, บทคัดย่อ) สอดคล้องกับ (สุวิมล โพธิ์กลิ่น, 2560, บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ ดังนั้น การที่จะบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับยุคการศึกษา 4.0 ผู้บริหารจะต้องปรับตัว และพัฒนาภาวะผู้นำให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550) สอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550) ได้กล่าวว่า การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีสมรรถนะในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงการบริหารสถานศึกษา ผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง เช่น ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จึงจะสามารถบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันนี้จึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้ามาบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้บริหารจนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- 1) มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม
- 2) คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตาม อย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตามทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
- 3) กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ จะนัดให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหากระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้
- 4) มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว
- 5) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมากเพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามการปฏิบัติงานขององค์กรและเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

สภาพปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งสิ้นจำนวน 29,583 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียน 0 - 120 คน จำนวน 14,958 แห่ง และมีจำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนต่างขนาดกัน จำนวน 14,625 แห่ง ประกอบด้วย (1) นักเรียน 121 - 200 คน จำนวน 7,000 แห่ง (2) นักเรียน 201 - 300 คน จำนวน 3,300 แห่ง (3) นักเรียน 301 - 499 คน จำนวน 1,961 แห่ง (4) นักเรียน 500 - 1,499 คน จำนวน 1,673 แห่ง (5) นักเรียน 1,500 - 2,499 คน จำนวน 408 แห่ง (6) นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป จำนวน 283 แห่ง (สมคิด หอมเนตร, 2565, บทความ) จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่าประเทศไทย มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 14,958 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.563 (เกินกว่าครึ่งหนึ่ง) และมีโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 120 คน จำนวน 6 ขนาด รวมจำนวน 14,625 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 49.437 (น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง) และนับวันโรงเรียน 6 ขนาดที่ใหญ่กว่าขนาดเล็กข้างต้น จะมีจำนวนนักเรียนลดลงตามลำดับ เนื่องจากประชากรไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ มีสถานศึกษาทั้งหมด 212 โรงเรียน ปีการศึกษา 2563 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 79 โรงเรียน ปีการศึกษา 2564 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 84 โรงเรียน และปีการศึกษา 2565 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 90 โรงเรียน (นักเรียนไม่เกิน 120 คน) โรงเรียนขนาดกลาง 117 โรงเรียน (นักเรียน 121 - 600 คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน (นักเรียน 601 - 1,499 คน) ไม่มีนักเรียน 2 โรงเรียน ไม่มีโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จะเห็นได้ว่ามีโรงเรียนขนาดเล็กในปีการศึกษา 2565 จำนวน 90 โรงเรียน คิดเป็น 42.45 % และจากข้อมูลประชากรจะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ จะมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ทราบถึงความต้องการจำเป็น และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ และเป็นข้อมูลที่สำคัญในการนำไปปรับปรุงการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นอย่างไร
2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ที่วิเคราะห์จากสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกัน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน อย่างไร
3. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ที่มีความต้องการจำเป็นมีอะไรบ้าง อย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

## สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาผู้บริหารทั้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและการพัฒนาระหว่างประจำการอยู่เสมอ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานว่า

1. สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด ตามลำดับ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตัวแปรตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ สามารถจัดลำดับตามความสำคัญก่อนหลังได้

## ความสำคัญของการวิจัย

1. ด้านวิชาการ ทำให้ทราบสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตลอดจนทราบถึงความแตกต่างระหว่างตัวแปรทั้งสอง
2. ด้านการนำไปใช้ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นสารสนเทศพื้นฐานสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เพื่อประกอบการพิจารณาให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดประสิทธิผลด้านการจัดการศึกษาต่อไป



## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาตามกรอบแนวคิดของ อังคณา ทีภูเวียง (2552, หน้า 7 – 10); นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 23); พงษ์พิพัฒน์ พิมพ์ดชา (2559, หน้า 29); พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 5); ชูไธดา สมะแธ (2561, หน้า 42 – 43); อรุณา ศรีประทุมวงศ์ (2563, หน้า 22); จารุวรรณ นุสา (2564, หน้า 902); Bass and Avolio (1994, pp. 3 – 4); Yukl (1998, p. 215); Avolio and et al (1999, pp. 441 – 462); Covey (2004, pp. 254 – 255); Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7); Oke and et al (2009, pp. 64 – 72); ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 50) จึงได้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ดังนี้

- 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 1.5 การมีวิสัยทัศน์

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 742 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 89 คน และครู จำนวน 653 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565)

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 292 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 73 คน และครู จำนวน 219 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้ตารางสำเร็จรูป Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan. 1970, pp. 607 – 610) และโดยการสุ่มแบบง่าย โดยใช้วิธีแบบจับสลากแบบใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 47)

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

##### 3.1.1 ตำแหน่งหน้าที่ จำแนกเป็น

3.1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.2 ครูผู้สอน

##### 3.1.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

3.1.2.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.2.2 10 – 20 ปี

3.1.2.3 20 ปีขึ้นไป

#### 3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

##### 3.2.1 สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียน

3.2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2.1.5 การมีวิสัยทัศน์

##### 3.2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารโรงเรียน

3.2.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.2.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2.2.5 การมีวิสัยทัศน์

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน คือ

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 5) การมีวิสัยทัศน์

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาตามกรอบแนวคิดของ อังคณา ทีภูเวียง (2552, หน้า 7 – 10); นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 23); พงษ์พิพัฒน์ พิมปัดชา (2559, หน้า 29); พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 5); ชูไธดา สมะแธ (2561, หน้า 42 – 43); อรุณา ศรีประทุมวงศ์ (2563, หน้า 22); จารุวรรณ นุสา (2564, หน้า 902); Bass and Avolio (1994, pp. 3 – 4); Yukl (1998, p. 215); Avolio and et al (1999, pp. 441 – 462); Covey (2004, pp. 254 – 255); Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7); Oke and et al (2009, pp. 64 – 72); จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



## นียมคัพทเจพา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือ ต่อผู้บริหารจนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ วัดได้จากการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง ผู้บริหารควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือโดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติ กล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม มีศีลธรรมหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้ตามจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น และคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก

1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงออกการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำสามารถคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาปรึกษาที่สร้างสรรค์ โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

1.5 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและ กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเอง เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีการกำหนด เป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็น รูปธรรม มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงใน อนาคต

2. ตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนต่อไปนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการ แทนผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ปีการศึกษา 2565

2.2 ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียน การสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2565

3. บุคลากรในโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการ แทนผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

4. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็กที่ จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาล 2 – 3 และระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 ที่มี นักเรียนไม่เกิน 120 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2565

5. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามลำดับความต้องการจำเป็น 5 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การมีวิสัยทัศน์ ในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

6. สภาพที่เป็นจริง หมายถึง ระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามกรอบแนวคิดทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งได้จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

7. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับความต้องการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามกรอบแนวคิดทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การมีวิสัยทัศน์ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

8. ความต้องการจำเป็น หมายถึง ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่าง ระหว่างสภาพความเป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีตามลำดับก่อนหลัง

9. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แนวปฏิบัติให้ป็นทางเลือกเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่าตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่สำคัญ ในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยได้นำเสนอประเด็นที่สำคัญตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น
  - 2.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น
  - 2.2 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น
  - 2.3 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น
  - 2.4 ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น
  - 2.5 การจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษา นักบริหาร และนักวิชาการได้กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะต้องยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุงานที่สูงขึ้น

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 40) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก ยกย่องระดับแรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้นจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการประพุดิตินเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดีมีคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนียม ยกย่องนับถือ ไว้วางใจ และพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ดวงพร ศรธงทอง (2559, หน้า 14) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ กล้าเผชิญกับปัญหาด้วยวิธีทางแบบใหม่ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน

นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 20) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน

เป็นกระบวนการที่ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559, หน้า 247) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

กุหลาบ หงษ์ทอง (2559, หน้า 89) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 21) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทัศนคติเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

สุพรรณนิภา สุบรรณจา (2560, หน้า 28) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารและจัดการการศึกษาในสถานศึกษาที่มุ่งจะทำให้ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิม

รัตตันท บัญญา (2561, หน้า 44 – 45) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นการบริหารจัดการในการทำงานโดยกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังตลอดจนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักในภารกิจหน้าที่วิสัยทัศน์มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Bass and Avolio (1994, p. 7) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงานและการทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกล เกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทลายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้บริหารจนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการยากที่จะอยู่รอดในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญยิ่ง

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 71) กล่าวว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงระบบทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดการมีได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ ความอบอุ่น กำลังใจในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

ชาญชัย อัจฉนิสมาจาร (2551, หน้า 143) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ขององค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36 – 38) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตามเนื่องจากผู้นำบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน ไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม
2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตาม อย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตาม ทুমเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ จะนัดให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาคกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะต้องมีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

#### 4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ

บันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดีโดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

Muchinsky (1997, p. 373) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่องค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

จากความสำคัญที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งแสดงถึงคุณภาพขององค์กรเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดการมี ได้รับความเชื่อมั่น ความเคารพนับถือ เพิ่มศักยภาพในการทำงานของผู้ตาม ทำให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

### 3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36 – 57) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตามเนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charisma) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามให้เกียรติดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความคิดและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตามให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

Burns (1978, pp. 2 – 6) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 3 ประการ เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐานไว้ 5 ประการ คือ

1. ความเสนาหา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

2. การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งคอบให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

Bass (1996, อ้างถึงใน ไชยา ภาวะบุตร, 2560, หน้า 13) ให้แนวคิดที่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 มิติ ได้แก่ 1) การให้รางวัลตามโอกาส (Contingent Reward) 2) การบริหารจัดการที่เข้มแข็งเกินไป (Active Management by Exception) 3) การบริหารจัดการที่อ่อนเกินไป (Passive Management by Exception) และ 4) ภาวะผู้นำตามใจผู้ปฏิบัติ (Laissez-faire Leadership)

Yukl (1998, p. 211) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความหมายและน่าสนใจทำให้ผู้อื่นเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

2. มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้นมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร กลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีความน่าสนใจและดึงดูดผู้ตามและสามารถที่จะทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำเร็จได้ชัดเจน

3. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ โดยเฉพาะในการเผชิญกับภาวะวิกฤต เช่น การพูดให้

เห็นถึงความสำเร็จของงานที่ทำมา พุดถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในด้านบวกและพุดอย่างสร้างสรรค์

4. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และให้การยอมรับตนเองของผู้ตามว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้

5. ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้มากขึ้น และเกิดความท้าทายอยากได้รับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

6. มีความยินดีต่อความสำเร็จ ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมบางอย่างเพิ่มเติม เพื่อฉลองความสำเร็จในการปฏิบัติที่ลุล่วงไปเป็นการช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นการทำงานในองค์กร

7. ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรกระทำหรือแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เช่น การตัดสินใจที่เป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ที่ทำให้มองเห็นถึงการเสียสละของผู้นำ และก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ตามตัวของผู้นำ

8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติตามด้วยความสม่ำเสมอและให้เป็นไปตามธรรมชาติซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้ตาม

9. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตาม หรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเองหรือเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามในการแก้ปัญหา

Bennis and Nanus (1985, p. 278 อ้างถึงใน ธนากร คุ่มนายอ, 2562, หน้า 40) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูง จำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่คือ การคิดในเชิงตรรกะ (logical thinking) ความมุ่งมั่น (persistence) การให้อำนาจ (empowerment) และการควบคุมตนเอง (self - Control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนสภาพ



คือ การทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (self-empowered leaders) และเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงงานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไปคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมอูตมการณ์ (Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model) กล่าวว่าการใช้อิทธิพลอย่างมอูตมการณ์ (Idealized Influence) คือ การเน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณ ทีม (team spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (provide meaning and challenge)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เน้นความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity & innovation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นการเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งยังมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

Fullan (2006, p. 42) ได้กล่าวถึง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตาม ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามารวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหาเวลาน้อยชั่งกึ่งและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็ง และจุดอ่อนของเขาสามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์ และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้งมีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองเข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นตรงกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการทำงานร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติตามด้วยความสม่ำเสมอและให้เป็นไปตามธรรมชาติซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ

9. มี การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตาม หรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเองหรือเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้มาเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน หรือภารกิจต่าง ๆ และเกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตามพยายามแก้ไข้ปัญหาในการปฏิบัติ ซึ่งนับว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างมากในหน่วยงานราชการทั่วไป หรือในวงการด้านธุรกิจก็เช่นเดียวกัน เพราะถือว่าเป็นทฤษฎีที่นิยมของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก ยกย่องระดับแรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้น จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการประพุดิตินเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดี มีคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนิยมยกย่องนับถือไว้วางใจ และพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การโน้มน้าวหรือชักจูงอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

#### 4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายองค์ประกอบดังนี้

อังคณา ทีฎเวียง (2552, หน้า 7 - 10) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและ

แรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้สร้าง ความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือ แบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) เพิ่มพลังอำนาจและ ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน ดังนี้ 1) การระบุ วิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงศักยภาพ ของการเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ 2) การถือฤกษ์การยอมรับ เป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มี เป้าหมายในการส่งเสริมความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคณะครูที่ทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตรงกัน 3) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึง ความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกส่วนตัวของคณะครูที่ทำงาน 4) การกระตุ้นทาง ปัญญา หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นคณะครู เพื่อให้เห็นวิธีการแก้ไขแนวทางใหม่ 5) การเป็นแบบอย่างที่ดี เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดี เพื่อกระตุ้นและจูงใจเพื่อให้คณะครูได้ปฏิบัติตาม ทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานใน ระดับสูง หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำให้คณะครูรับรู้ ว่าผู้บริหารต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ

นทกร อรุณโน (2559, หน้า 23) กล่าวว่ากรณีอิทธิพลต่อ ผู้ร่วมงานโดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร โดยผู้นำจูงใจให้ ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือ สังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการกระตุ้นให้เกิดเชาว์ ปัญญา 3) ด้านการสร้างบารมี และ 4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

พงษ์พิพัฒน์ พิมปัตตา (2559, หน้า 29) ได้สังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ซึ่งได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำได้ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำ 2) การมีวิสัยทัศน์

3) ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเอง 4) การได้รับการยอมรับ และ 5) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 5) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบความสัมพัทธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน คือ 1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

ชูไธดา สะมะแอ (2561, หน้า 42 – 43) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 5) ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 7) ด้านบุคคลแห่งการเรียนรู้

อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, หน้า 22) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่ออิทธิพลความคิด การสร้างแรงจูงใจ การยอมรับ การทุ่มเททั้งกายและใจ และความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

จารุวรรณ นุสา (2564, หน้า 902) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

Avolio and et al (1999, pp. 441 – 462) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

Covey (2004, pp. 254 – 255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนด

บทลงโทษ หรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทาง ศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำ ต้องมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ให้มีมาตรฐาน สูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดทำงานในแต่ละส่วนผู้ตามจำเป็นต้องใช้ เป้าหมาย ถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับ และแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำ ควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ และผู้นำกับผู้ตามเพื่อที่จะ สร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกตบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟัง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีมผู้นำ สอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด และนำ วิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง เพื่อให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการ สร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) ได้พัฒนากรอบความคิดหลัก ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือโดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น และคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกตบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาปรึกษาที่สร้างสรรค์ โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลายและหลีกเลี่ยงการควบคุม

Hoy and Miskel (2012, p. 18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้มีคุณลักษณะดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้ทำการ วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากแนวคิดของนักการศึกษา หลายท่าน ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	อังคณา ทีภูเรียง (2552, หน้า 7-10)	นนทกร อรุณโม (2559)	พงษ์พิพัฒน์ พิมพ์ดา (2559, หน้า 29)	พัชรี พลอยเทศ (2560)	ชูไธดา สมะมะแธ (2561, หน้า 42 - 43)	อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563, หน้า 22)	จารุวรรณ นุสา (2564, หน้า 902)	Avolio and et al (1999)	Covey (2004)	Bass and Riggio (2006)	Oke and et al (2009)	Hoy and Miskel (2012, p. 18)	ความถี่ (f=12)	ร้อยละ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	*10	83.33
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*11	91.66
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*10	83.33
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*10	83.33
5. การมีวิสัยทัศน์	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	✓	*6	50.00
6. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	*2	16.66
7. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	*1	8.33



ตาราง 1 (ต่อ)

	แหล่งข้อมูล/ตัวแปร													
	อังคณา ทีฎเกียง (2552, หนา 7-10)	นนทกร อรุณไณ (2559)	พงษพิพัฒน พิมปัดชา (2559, หนา 29)	พัชรี พลอยเทต (2560)	ชูไธดา สะมะแธ (2561, หนา 42 - 43)	อรอุมา ศรีประทุมวงค์ (2563, หนา 22)	จารุวรรณ นุสา (2564, หนา 902)	Avolio and et al (1999)	Covey (2004)	Bass and Riggio (2006)	Oke and et al (2009)	Hoy and Miskel (2012, p. 18)	ความถี่ (f=12)	ร้อยละ
8. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*1	8.33
9. การเป็นผู้นำ	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*1	8.33
10. ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเอง	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*1	8.33
11. การถือกฎการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*1	8.33
12. การได้รับการยอมรับ	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*1	8.33
รวม	6	4	5	4	7	3	5	3	4	4	4	5		

จากตาราง 1 สรุปได้ว่าแหล่งข้อมูล/ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ได้จากการสังเคราะห์จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีของ อังคณา ทีภูเวียง (2552, หน้า 7 – 10); นนทกร อรุณโน (2559); พงษ์พิพัฒน์ พิมปัดชา (2559, หน้า 29); พัชรี พลอยเทศ (2560); ชูไฮดา สะมะแอ (2561, หน้า 42 – 43); อรุณา ศรีประทุมวงศ์ (2563, หน้า 22); จารุวรรณ นุสา (2564, หน้า 902); Avolio and et al (1999); Covey (2004); Bass and Riggio (2006); Oke and et al (2009) และ Hoy and Miskel (2012, p. 18) โดยใช้เกณฑ์เลือกจากตัวแปรที่มีค่าความถี่ ตั้งแต่ 6 คนหรือร้อยละ 50.00 ขึ้นไป นำมาเป็นกรอบแนวคิด 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การมีวิสัยทัศน์

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

อังคณา ทีภูเวียง (2552, หน้า 7 – 10) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อกระตุ้นและจูงใจเพื่อให้คณะครูได้ปฏิบัติตามทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 23) ได้กล่าวไว้ว่า การมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร โดยผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกล

ภัตราภรณ์ ชิตทอง (2560, หน้า 22) ได้กล่าวไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าการที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์และระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรและมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561, หน้า 44) ได้กล่าวไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเข้มแข็ง มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงยอมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสียชื่อเสียง ศรัทธาเคารพนับถือไว้ว่างใจ พร้อมทั้งจะอุทิศตนและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

Covey (2004, pp. 254 – 255) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ติดตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษ หรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ติดตาม และยึดหลักบทความความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) ได้กล่าวไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่งที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือโดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมา เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามให้เป็นที่น่าเคารพยกย่องและน่าเชื่อถือ มีความสามารถในการบริหารองค์กร กล้าคิด กล้าทำ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ชัดเจน ทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กร การพึ่งพาอาศัยกัน จนทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

นทกร อรุณโน (2559, หน้า 23) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ผู้นำจะแสดงการเป็นแบบอย่างในการอุทิศตัวต่อเป้าหมาย รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

นุชสิทธิ์ ฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมโพบูลย์ (2559, หน้า 171) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ ทำให้มีความท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเองได้

ภัศราภรณ์ ชิตทอง (2560, หน้า 33) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองและเห็นความสำคัญในเป้าหมายขององค์กร จนเกิดความกระตือรือร้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 47) ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจว่าการที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นที่มออย่างมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายาม สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกนั้น ผู้นำย่อมแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และพัฒนา ระดับความต้องการของตนให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นได้

Covey (2004, pp. 254 – 255) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำต้องมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วนผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับ และแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7) ได้กล่าวไว้ว่า การยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดีและทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สรุปได้ว่าการที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานนั้นผู้นำจะต้องจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน จนเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น พร้อมที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

### 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์ (2559, หน้า 171) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มา

แก้ปัญหาในองค์กร กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ภัคตราภรณ์ ชิดทอง (2560, หน้า 35) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ใฝ่วิจัยและมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งคอยสร้างความมั่นใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้

อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561, หน้า 46) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การที่ผู้นำส่งเสริมให้มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร กระตุ้นให้มองเห็นปัญหาจากหลายมุม และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาทางออกใหม่ ๆ เพื่อมาแก้ไขปัญหามาหาข้อสรุปใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม สามารถนำพาองค์กรไปสู่ผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

Covey (2004, pp. 254 – 255) ได้กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การมีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้กำกับผู้ตามเพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ รวมกัน

Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) ได้กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมิติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการกระตุ้นให้บุคลากรคิด วิเคราะห์ พุดแสดงความคิดเห็นถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และจัดให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากรเรื่องกระบวนการคิดแบบต่าง ๆ อยู่เสมอเพื่อนำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

นุชสิทธิ์ ฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์ (2559, หน้า 171)

ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช

(Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพ

ภัทรภรณ์ ชิตทอง (2560, หน้า 36) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญมีเข้าใจความแตกต่างของบุคคล ยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เป็นการเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ได้แสดงความสามารถยอมทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561, หน้า 45) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือการที่ผู้นำต้องคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะต้องให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่ดีในการสนับสนุนหา แนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สูงด้วยการเอาใจใส่ โดย คำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

Covey (2004, pp. 254 – 255) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตาม รายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ ด้วยกันและสามารถสร้างทีมผู้นำ สอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด และนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง เพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) ได้กล่าวไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอน หรือผู้ให้คำปรึกษาปรึกษาที่สร้างสรรค์ โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควร คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับ บุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

## 5. การมีวิสัยทัศน์

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสามารถมองเห็นภาพในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ไข ปัญหาได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ลักษณะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคคลในสังคมมีความรู้สึกที่สอดคล้องกันเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์การและชุมชนในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นยอมรับยินดีปฏิบัติตามและนำไปสู่การสร้างพันธกิจสัญญาาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความสามารถเชิญชวนชุมชนให้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหา เลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างชาญฉลาด

ฉันทน์นัท ซาติวุฒ (2556, หน้า 35 – 36) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสำรวจข้อมูล วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการบริหารโรงเรียนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ กำหนดเป้าหมายและมีความยืดหยุ่นในการบริหารให้ไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมให้คณะครูใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน กระตือรือร้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ยอมรับและเรียนรู้ประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพัฒนา ส่งเสริมการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการศึกษาต่อของคณะครู

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 61) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามภาวะของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ดวงพร ศรชงทอง (2559, หน้า 54) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนด วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย ความต้องการในอนาคต แนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในอนาคต สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานร่วมกันกำหนด และนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 74 – 75) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบท สถานศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา ทำให้ทุกคนรู้สึก

เป็นเจ้าของที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องการอย่างสร้างสรรค์และมีสัญญาใจร่วมกันที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน เป็นเรื่องสิ่งที่จำเป็น สำหรับนักบริหารมืออาชีพ เพราะจะเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงานมีวิสัยทัศน์กว้างไกลก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายได้กว้างขวาง และไกลกว่าองค์กรอื่นทำให้ได้รับโอกาสในการทำงานได้ดีกว่า สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการทำงาน รวมทั้งโครงการชัดเจนถูกต้องและเป็นจริง จากการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ข้างต้นสรุปได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองเป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

จารุวรรณ นุสา (2564, หน้า 7) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดง ทัศนคติ กำหนดจุดมุ่งหวัง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน โดยเน้นความเป็นเลิศ การสร้างโอกาส การมองการณ์ไกลซึ่งถือว่าการมองโลก เพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ คือระดับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการสร้างภาพอนาคต มองเห็นภาพเป้าหมายเพื่อการขับเคลื่อนขององค์กรไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูเพื่อนำไปสู่การกำหนด จุดมุ่งหวัง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ โดยเน้นความเป็นเลิศ การสร้างโอกาส การมองการณ์ไกลซึ่งถือว่าการมองโลกเพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง



## แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึง ความหมายของความต้องการจำเป็น ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ไว้ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### 1. ความหมายของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศิริพร อัจฉริยา (2557, หน้า 7) ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็นที่สังเกตได้ ซึ่งความแตกต่างนี้ทำให้เกิดปัญหาและหากไม่ได้รับการแก้ไข พัฒนาหรือสนองตอบจะก่อให้เกิดผลเสีย แต่หากได้รับการแก้ไข พัฒนาหรือสนองตอบก็จะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน องค์กร บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ

สุวิมล ว่องวาณิช (2558, หน้า 32 – 42) ได้สรุปและได้สังเคราะห์ ความหมายของความต้องการจำเป็นในหลายมุมมองไว้ดังนี้ 1) มุมมองทางจิตวิทยา เจ้าของทฤษฎีความต้องการจำเป็นในมุมมองนี้คือ Abraham Maslow โดยได้เสนอลำดับชั้นความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐาน 5 ชั้น คือ ความต้องการจำเป็นทางกายภาพ (physiological needs) ความต้องการจำเป็นด้านความมั่นคงปลอดภัย (security/safety needs) ความต้องการจำเป็นด้านความรักและการได้เป็นเจ้าของ (love and belonging needs) ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (esteem needs) และความต้องการจำเป็นในการบรรลุศักยภาพแห่งตน (self-actualization needs) 2) มุมมองทางการประเมิน มีนักการประเมินได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายแต่ที่ปรากฏชัดเจนสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแรกให้ความหมายของความต้องการจำเป็นคือความแตกต่าง / ความขาดแคลน โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาผลต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์อยากให้เกิดกลุ่มที่สอง ความต้องการจำเป็นคือประโยชน์ที่ได้รับ เป็นการนิยามเชิงวินิจฉัย (diagnostic needs) คือการกำหนดความต้องการจำเป็นสำหรับอะไรก็ตามที่ทำให้เกิดความพอใจ (satisfaction) และระดับความพอใจนี้ก็ขึ้นอยู่กับบริบท (context

dependent) โดยสรุปแล้วนิยามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นสามารถจำแนกได้

2 ประเภท คือ

1. การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy Model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง นิยามนี้ยังสามารถจำแนกออกได้ เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใดจึงจะถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น กลุ่มที่สอง กำหนดความต้องการจำเป็นว่าเป็นความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ก็ได้ แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นการจำเป็นหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับหากความต้องการจำเป็นได้รับการตอบสนอง หรือความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากความต้องการจำเป็นนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้น การให้นิยามในแนวนี้จะสะท้อนถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น การนิยามตามโมเดลนี้ Scriven เรียกว่า performance needs

2. การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution Model) หมายถึง สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้หรือทำให้เกิดหรือทำให้มีหากไม่ได้รับจะอยู่ในสถานะที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งการนิยามตามโมเดลนี้ความต้องการจำเป็นไม่จำเป็นต้องกำหนดในรูปของความแตกต่างเสมอไป แต่สามารถกำหนดเป็นสิ่งที่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น หรือสิ่งที่แสดงให้เห็นแล้วว่ามีคามจำเป็น และเป็นประโยชน์ซึ่งจะต้องเสริมให้กับส่วนที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ขึ้น การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหานี้ Scriven เรียกว่า treatment needs นิยามนี้ชี้ให้เห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็นต้องสามารถระบุแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นสิ่งทดลอง (treatment) ที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนางาน

เอกพจน์ สิงห์คำ (2560, หน้า 25) ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่จำเป็นที่ต้องได้รับการตอบสนอง โดยเกิดจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพความเป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ว่าเกิดช่องว่างมากน้อยเพียงใดและมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดที่จะต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

จากความหมายของความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่จำเป็นที่ต้องได้รับการตอบสนอง โดยเกิดจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ ว่าเกิดช่องว่างมากน้อยเพียงใด

## 2. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศิริพร อัจภักษา (2557, หน้า 17) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความต้องการจำเป็น เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจหรือหาวิธีแก้ปัญหาได้ตรงกับสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือในการวางแผนให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นเทคนิคที่ช่วยในการสำรวจความต้องการหรือปัญหาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานซึ่งนอกจากจะสะท้อนปัญหาที่จะต้องแก้ไขแล้วยังสามารถนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

สุวิมล ว่องวาณิช (2558, หน้า 62) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

ธัญชนก สีฟ้า (2562, หน้า 10) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริงและจัดลำดับความสำคัญเพื่อระบุความต้องการจำเป็น

Review and et al (1996, อ้างถึงในสุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 62) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการคัดเลือกหรือวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าอย่างเป็นระบบสำหรับเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินการทุกขั้นตอน ผลการประเมินได้ใช้เฉพาะกลุ่มประชากร แต่มีความเป็นระบบบนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์และเน้นผลลัพธ์ทั้งนี้การประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นเครื่องมือที่ถูกออกแบบให้ระบุสิ่งที่ขาดแคลนเฉพาะกลุ่มบุคคล จนได้รับความพอใจในการดำรงชีวิต

จากความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการหาความ

ต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพปัจจุบันที่สังเกตได้กับสภาพที่พึงประสงค์ที่ควรจะเป็น แล้วนำผลของความแตกต่างนั้นมาจัดเรียงลำดับความสำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกหรือหาวิธีแก้ไขปัญหามาได้ตรงสภาพหรือความต้องการที่แท้จริง

### 3. ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2558, หน้า 29) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจรและเป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ ดังนี้ ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผนการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการขององค์กร ป้องกันการสูญเสียทรัพยากร และนำมาช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มีความชัดเจน มั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นอย่างแท้จริง นอกจากนี้การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

จากความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนและเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารขององค์กรเพราะผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลที่สะท้อนสภาพปัจจุบันที่เป็นจริง และนำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาให้เกิดผลตามสภาพที่พึงประสงค์ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

### 4. ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็น

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2558, หน้า 107) กล่าวว่า ในการประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น อธิบายเหตุผลที่จำเป็นต้องทำการประเมินความต้องการจำเป็น

2. กำหนดองค์กรหรือบุคคลที่ต้องการระบุความต้องการจำเป็น เนื่องจากความต้องการจำเป็นมีหลายระดับ ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นต้องกำหนดว่าความต้องการจำเป็นนั้นเป็นของผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ หรือเป็นทรัพยากรที่ต้องการในทางการศึกษา

3. กำหนดเนื้อหาสาระเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่ต้องการประเมิน เช่น ความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4. ออกแบบการประเมินความต้องการจำเป็น

4.1 กำหนดผู้เกี่ยวข้องกับการระบุนการประเมินความต้องการจำเป็น เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานมีหลายกลุ่มในทางการศึกษามีทั้งนักเรียน อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง เป็นต้น

4.2 กำหนดวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นมีหลายวิธี ผู้ที่รับผิดชอบต้องมีการพิจารณาว่าวิธีการใดที่มีความเหมาะสมควรนำมาใช้ในการประเมิน โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือก ได้แก่ ลักษณะของความต้องการจำเป็น กลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูล ระยะเวลา ทรัพยากรที่มีอยู่

4.3 กำหนดผู้ให้ข้อมูลและเครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็น ผู้ให้ข้อมูลเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความต้องการจำเป็นนับว่าสำคัญมากต่อการได้ความต้องการจำเป็นที่ถูกต้องเหมาะสมผู้ที่สร้างหรือจัดหาเครื่องมือต้องทำความเข้าใจว่าข้อมูลที่ต้องการคืออะไร การนิยามความหมายของความต้องการจำเป็นส่งผลต่อข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บ

4.4 กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นไม่ได้แตกต่างไปจากการเก็บข้อมูลการวิจัยหรือการประเมินอื่น แต่การวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินความต้องการจำเป็นให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ดังนั้นสถิติหรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นจึงเน้นที่การจัดลำดับความสำคัญ

4.5 กำหนดวิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น การทำการประเมินความต้องการจำเป็นจะถือว่าสิ้นสุดสมบูรณ์ต่อเมื่อมีการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด เทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับจึงนับว่ามีความสำคัญ

4.6 กำหนดแนวทางเพื่อจัดความต้องการจำเป็น งานในขั้นตอนนี้คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุ/ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นนั้น ๆ

จากขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้น สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนดังนี้ กำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดองค์หรือบุคคลที่ต้องการระบุความต้องการจำเป็น กำหนดเนื้อหาสาระ กำหนดผู้ให้ข้อมูลและเครื่องมือประเมิน กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

## 5. การจัดลำดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (priority setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุ และการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาจัดลำดับ (sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย

(สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 263)

สุวิมล ว่องวาณิช (2558, หน้า 264 – 279) ได้เสนอเทคนิควิธีที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสำหรับรูปแบบการตอบที่เป็นทั้งการตอบสนองเดียว และรูปแบบการตอบสนองคู่ โดยมีวิธีการแนวคิดเบื้องหลังของแต่ละเทคนิควิธีการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการสำคัญคือการให้คะแนนความสำคัญตามวิธีการที่กำหนด การเรียงลำดับความสำคัญและการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

### 1. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว

ข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ตอบเลือกตอบข้อความในแบบสอบถามเพียงส่วนเดียว โดยอาจถามว่าข้อความนี้มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับใดหรือท่านมีความต้องการจำเป็นด้านนี้มากน้อยเพียงใด เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นตามนิยามการแก้ปัญหา (solution definition) ในกลุ่มเทคนิควิธีการนี้ผู้เขียนนำเสนอการจัดลำดับจำนวน 3 วิธี ดังนี้

1.1 วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตราแบบกลุ่ม (category scales) วิธีนี้นักวิจัยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างระบุน้ำหนักความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามการรับรู้เป็นรายประเด็นตามมาตราประมาณค่า ผู้ให้ข้อมูลจะให้น้ำหนักความสำคัญกับความต้องการจำเป็นประเด็นต่าง ๆ เท่ากันได้ หากเห็นว่าความต้องการ

จำเป็นเหล่านั้นมีระดับความสำคัญเท่ากันจากนั้นทำการแจกน้ำหนักความถี่ที่กระจายตามมาตรประมาณค่าของแต่ละข้อรายการแล้วหาค่ามัธยฐานหรือฐานนิยมหรือค่าเฉลี่ย แต่ค่ามัธยฐานจะเป็นค่าสถิติที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่อยู่ในมาตราจัดอันดับในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถเรียงค่าจากมากไปหาน้อยหรือจากน้อยไปหามากตามค่าสถิติที่ได้ในแต่ละข้อรายการ อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากการใช้วิธีนี้ในการจัดลำดับความสำคัญมีความเป็นไปได้สูงที่ความต้องการจำเป็นทุกประเด็นมีค่าเท่ากันซึ่งทำให้ต้องมีการอภิปรายเสริมหรือหาข้อมูลอื่นเสริมว่าความต้องการจำเป็นประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุดนับเป็นจุดอ่อนของวิธีนี้

1.2 วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (magnitude estimation scaling) การจัดความสำคัญความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling–MES) โดยเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งมีหลายด้านว่าด้านใดมีความสำคัญมากกว่า วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาดจะมีการกำหนดความสำคัญของแต่ละข้อรายการด้วยคะแนนในเชิงเปรียบเทียบกับคะแนนความสำคัญของข้อความแรก ความต้องการจำเป็นที่ใช้เป็นฐานการอ้างอิง ซึ่งกำหนดโดยการประเมินความต้องการจำเป็นถือว่าเป็นวิธีที่ลดจุดอ่อนของวิธีแรก

1.3 วิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (paired–weighing procedure) กระบวนการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired–Weighing Procedure–PWP) เป็นวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยการเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นทุกประเด็นเป็นรายคู่ให้ครบทุกคู่ที่เป็นไปได้ วิธีนี้จึงมีจุดเด่นกว่าสองวิธีแรกโดยปกติความต้องการจำเป็นที่ต้องการจัดลำดับความสำคัญไม่ควรเกิน 15 ข้อ หากเกิน 15 ข้อ จะทำให้กลุ่มตัวอย่างสับสน และไม่สามารถจํารายละเอียดของข้อรายการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์

1.4 วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ด (card sort) การจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ดเป็นวิธีการที่ใช้การ์ดเป็นอุปกรณ์ที่ทำให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นมีความสะดวกในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากขึ้น วิธีนี้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1.4.1 ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นเตรียมข้อความที่แสดงความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่ต้องจัดลำดับโดยการพิมพ์ในกระดาษที่เป็นการ์ด จัดทำการ์ดเป็นชุด ตามจำนวนคนที่ทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญ

1.4.2 มอบการ์ดให้กับกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่จัดเรียงลำดับความสำคัญชี้แจงให้แยกการ์ดออกเป็นกอง ๆ ตามกลุ่มของข้อความที่คิดว่ามีความสำคัญอยู่ในกองเดียวกันจะเป็นก็กองก็ได้

1.4.3 ระบุระดับความสำคัญในการ์ดแต่ละใบแล้วมอบการ์ดคืน

1.4.4 ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นจัดทำ การแจกแจงความถี่ของคะแนนของการ์ดแต่ละใบ แล้วสรุปคะแนนเป็นภาพรวม เสนอเป็น ผลการประเมินความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย

2. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่รูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (dual-response format) มักปรากฏในรูปแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่าโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น รูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ ดังต่อไปนี้

วิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมใช้กันมาก เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (Importance-I) ของข้อความนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “what should be” และ มาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล (Degree of success-D) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ “what is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

2.1 วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rank Order of Difference Scores  $MDF = I - D$

2.2 วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุด และสูงสุดได้ โดยสร้างดัชนี ชื่อว่า Priority Needs Index (PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพ



ที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ IPNI =  $(I - D) \times I$

2.3 วิธี Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวารนิช ซึ่งเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง (I - D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายในเชิงการเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันเป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม  $PNI_{modified} = (I - D) / D$

2.4 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง (หรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริงจุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงต่ำ ที่กำหนดหรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut - off score)

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนโดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นข้างต้นสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู หมายถึง ความต้องการที่มีความจำเป็นในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของครู ซึ่งได้จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของทักษะดิจิทัลของครู ทั้งด้าน ทักษะการใช้งานคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เชื่อมต่อต่าง ๆ ทักษะการใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทักษะการใช้โปรแกรมในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ทักษะการใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล ทักษะการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการศึกษา ทักษะการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย และในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของทักษะดิจิทัลของครู โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นทักษะดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬมีข้อมูลพื้นฐานทั่วไปและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

### 1. สภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา

#### 1.1 สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตั้งอยู่เลขที่ 511 หมู่ 7 ถนนชาญสินธุ์ ตำบลวิศิษฐ์ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ 38000 โทร 042-491247

#### 1.2 อาณาเขตจังหวัดบึงกาฬ

ทิศเหนือ ติดต่อกับ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นสันปันน้ำพรมแดน

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอคำตากล้า อำเภอบ้านม่วง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอบ้านแพง อำเภอนาทม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนครพนม เขต 2

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ อำเภอโพนพิสัย อำเภอรัตนวาปี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2

#### 1.3 เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีปริมาณงานในความรับผิดชอบที่ประกอบด้วย หน่วยงาน ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 2 ข้อมูลหน่วยงาน ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน

รายการ	จำนวน/หน่วย
1. สถานศึกษาทั้งหมด	212 โรงเรียน
2. ห้องเรียน	2,172 ห้องเรียน
3. นักเรียน	37,551 คน
- ก่อนประถมศึกษา	6,724 คน
- ประถมศึกษา	27,485 คน
- มัธยมศึกษาตอนต้น	3,272 คน
- มัธยมศึกษาตอนปลาย	49 คน
4. นักเรียนพิการเรียนร่วมกับเด็กปกติ	3,645 คน
5. นักเรียนด้อยโอกาส	13,044 คน

ที่มา : กลุ่มนโยบายและแผน สพป.บึงกาฬ ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

ตาราง 3 ข้อมูลจำนวนสถานศึกษาจำแนกตามอำเภอและกลุ่มโรงเรียน

อำเภอ	ประเภท			กลุ่มโรงเรียน
	ประถมศึกษา	ขยายโอกาส	รวม	
เมืองบึงกาฬ	42	9	51	5
พรเจริญ	14	7	21	2
ศรีวิไล	9	6	15	2
เซกา	32	10	42	5
บึงโขงหลง	12	6	18	2
บุ่งคลา	10	1	11	1
โซพิสัย	29	7	36	4
ปากคาด	14	4	18	2
รวม	162	50	212	23

ที่มา : กลุ่มนโยบายและแผน สพป.บึงกาฬ ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

ตาราง 4 ข้อมูลจำนวนสถานศึกษา (แยกตามขนาดโรงเรียน)

ขนาดโรงเรียน	เกณฑ์	จำนวนโรงเรียน
ขนาดเล็ก	นักเรียนไม่เกิน 120 คน	90
ขนาดกลาง	นักเรียน 121 – 300 คน	99
ขนาดใหญ่	นักเรียน 301 – 1,499 คน	23
ขนาดใหญ่พิเศษ	นักเรียนตั้งแต่ 1,500 คน	-
รวม		212

ที่มา : กลุ่มนโยบายและแผน สพป.บึงกาฬ ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

ตาราง 5 โรงเรียนขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2565

ที่	ชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ผู้บริหาร	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
1	บ้านชมภูทอง	เมืองบึงกาฬ	1	12	106	8
2	บ้านนาเจริญวิทยา	เมืองบึงกาฬ	1	11	113	8
3	บ้านดอนแก้วโนนอินทร์	เมืองบึงกาฬ	1	8	82	8
4	บ้านโนนสา	เมืองบึงกาฬ	1	6	46	8
5	บ้านห้วยดอกไม้	เมืองบึงกาฬ	1	4	47	8
6	บ้านท่าอินทร์แปลง	เมืองบึงกาฬ	1	7	41	8
7	บ้านไร่สุขสันต์	เมืองบึงกาฬ	1	11	106	8
8	บ้านโนนวังเยี่ยม	เมืองบึงกาฬ	1	7	87	8
9	บ้านโคกสี	เมืองบึงกาฬ	1	5	75	8
10	บ้านคำหมื่น	เมืองบึงกาฬ	1	8	77	8
11	แก่งอาฮง	เมืองบึงกาฬ	1	9	89	8
12	บ้านคำภู	เมืองบึงกาฬ	1	11	116	8
13	บ้านหนองยาว	เมืองบึงกาฬ	1	10	106	8
14	บ้านห้วยเชื่อมใต้	เมืองบึงกาฬ	1	8	72	8

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ผู้บริหาร	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
15	บ้านโคกสว่าง	เมืองบึงกาฬ	1	6	89	8
16	บ้านโนนจำปา	เมืองบึงกาฬ	1	6	42	8
17	บ้านกำแพงเพชร	เมืองบึงกาฬ	1	9	68	8
18	บ้านท่าไคร้	เมืองบึงกาฬ	1	11	59	8
19	บ้านท่าโพธิ์	เมืองบึงกาฬ	1	6	63	8
20	บ้านแสนสำราญ	เมืองบึงกาฬ	1	8	90	8
21	บ้านห้วยสามยอดเทวกุล	เมืองบึงกาฬ	1	7	65	8
22	บ้านเหล่าถาวร	เมืองบึงกาฬ	1	7	113	8
23	บ้านหนองนาแซง ดอนเจริญ	เมืองบึงกาฬ	1	10	113	8
24	บ้านนาป่า	เมืองบึงกาฬ	1	10	98	8
25	บ้านคลองเค็ม	เมืองบึงกาฬ	1	8	80	8
26	บ้านสรรเสริญ	เมืองบึงกาฬ	1	7	61	8
27	บ้านสุขสำราญ	เมืองบึงกาฬ	1	5	65	8
28	ธเนตรวิทยา	เมืองบึงกาฬ	1	7	66	8
29	บ้านสะงอ	เมืองบึงกาฬ	1	5	34	8
30	บ้านหนองเข็ง	เมืองบึงกาฬ	1	4	45	8
31	บ้านโนนยาง	เมืองบึงกาฬ	1	7	65	8
32	บ้านโคกสว่าง	พรเจริญ	1	12	109	8
33	สันติสุขเจริญราษฎร์	พรเจริญ	1	8	77	8
34	บ้านปรารถนาดี	พรเจริญ	1	9	74	8
35	บ้านสร้างคำ	พรเจริญ	1	8	92	8
36	บ้านดงเสียด	พรเจริญ	1	10	100	8
37	บ้านโนน	พรเจริญ	1	10	110	8
38	บ้านหนองบัวน้อย	พรเจริญ	0	0	0	0

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ผู้บริหาร	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
39	บ้านเหล่าใหญ่	พรเจริญ	1	6	63	8
40	บ้านโนนม่วง	ศรีวิไล	1	6	31	8
41	บ้านชมพูพรโสกกาม	ศรีวิไล	1	3	24	8
42	บ้านหนองบัวงาม	ศรีวิไล	1	9	119	8
43	บ้านหนองจิก	ศรีวิไล	1	9	75	8
44	บ้านคำไชยวาล	ศรีวิไล	1	1	0	0
45	บ้านโคกบริการสันกำแพง	เซกา	1	6	50	8
46	บ้านโนนเหมือดแอ่	เซกา	1	8	86	8
47	บ้านห้วยเรือ	เซกา	1	4	34	8
48	บ้านทรัพย์วังทองอุดม ทรัพย์	เซกา	1	6	45	8
49	บ้านห้วยคอม	เซกา	1	5	32	8
50	บ้านทากกแดง	เซกา	1	2	3	2
51	บ้านหนองบัวแดง	เซกา	1	8	54	8
52	บ้านโพธิ์น้อยหนองสิม	เซกา	1	9	96	8
53	บ้านใหม่สามัคคี	เซกา	1	8	69	8
54	บ้านตาลเดี่ยว	เซกา	1	8	66	8
55	บ้านทุ่งทรายจก	เซกา	1	14	112	8
56	บ้านดงสว่าง	เซกา	1	4	67	8
57	บ้านบ่อพนา	เซกา	1	7	86	8
58	บ้านหนองจิก	เซกา	1	9	77	8
59	บ้านดงโพน	บึงโขงหลง	1	4	51	8
60	บ้านหาดอกคำ	บึงโขงหลง	1	7	89	8
61	บ้านเหล่าหมากผาง	บึงโขงหลง	1	4	29	7
62	โนนสาสวรรค์	บึงโขงหลง	1	11	116	8

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ผู้บริหาร	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
63	บ้านคำสมบูรณ์บึงเจริญ	บึงโขงหลง	1	7	58	8
64	หนองสิมโนนสวรรค์	บึงโขงหลง	1	8	81	8
65	บ้านหาดแฮ	บุงคลา	1	9	90	8
66	ประวิตร (หนองบอ)	บุงคลา	1	6	64	8
67	บ้านนาจาน	บุงคลา	1	7	75	8
68	บ้านดอนแพง	บุงคลา	1	4	56	8
69	บ้านหนองเค็ดทุ่ง	บุงคลา	1	9	108	8
70	บ้านหนองเค็ดท่า	บุงคลา	1	7	52	8
71	บ้านนางวงสู่มหวยเนียม	โซพิสัย	1	11	116	8
72	บ้านคำแวง	โซพิสัย	1	4	73	8
73	บ้านโคกสะอาด	โซพิสัย	1	5	63	8
74	บ้านถ้ำเจริญ	โซพิสัย	1	7	115	8
75	บ้านศรีนาวา	โซพิสัย	1	7	62	8
76	บ้านหนองแวง	โซพิสัย	1	7	58	7
77	บ้านท่าคำรวม	โซพิสัย	1	10	115	8
78	บ้านหนองแวง ประชาสรรค์	โซพิสัย	1	3	26	7
79	บ้านโนนประเสริฐ	โซพิสัย	1	6	68	8
80	บ้านป่าไร่โนนม่วง	โซพิสัย	1	5	70	8
81	บ้านคลองทิพย์	โซพิสัย	1	6	60	8
82	บ้านซำบอน	โซพิสัย	1	6	70	8
83	บ้านตาย	ปากคาด	1	5	55	8
84	บ้านหนองบัว	ปากคาด	1	6	57	8
85	บ้านนาดง	ปากคาด	1	17	115	11
86	บ้านโสกบง	ปากคาด	1	6	58	8

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ผู้บริหาร	จำนวนครู	จำนวนนักเรียน	จำนวนห้องเรียน
87	บ้านไร่โนนสำราญ	ปากคาด	1	7	83	8
88	บ้านตาลบังบด	ปากคาด	1	8	83	9
89	บ้านพรสวรรค์	ปากคาด	1	10	110	9
90	บ้านศรีสว่างพัฒนา	ปากคาด	1	5	22	8
รวม			89	653	6,478	700

ที่มา : กลุ่มนโยบายและแผน สพพ.บึงกาฬ ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

#### 1.4 อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นหน่วยงานทางการศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1.4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

1.4.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แจกจ่ายจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.4.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.5 ศึกษา วิเคราะห์วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา



1.4.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผล  
สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของ  
สถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กร  
วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่  
หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและ  
พัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ  
และคณะทำงานด้านการศึกษา

1.4.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงาน  
ต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทน  
กระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา  
ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

## 2. โรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีสถานศึกษาทั้งหมด  
212 โรงเรียน ปีการศึกษา 2563 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 79 โรงเรียน ปีการศึกษา 2564  
เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 84 โรงเรียน และปีการศึกษา 2565 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 90  
โรงเรียน (นักเรียนไม่เกิน 120 คน) โรงเรียนขนาดกลาง 117 โรงเรียน (นักเรียน 121 – 600  
คน) และโรงเรียนขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน (นักเรียน 601 – 1,499 คน) ไม่มีนักเรียน 2  
โรงเรียน ไม่มีโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จะเห็นได้ว่ามีโรงเรียนขนาดเล็กในปีการศึกษา  
2565 จำนวน 90 โรงเรียน คิดเป็น 42.45 % และจากข้อมูลประชากรจะเห็นได้ว่า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จะมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนี้

นฤมล โยคานุกูล (2556, หน้า 95 – 97) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา นั้น โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมาคือ ด้านการสร้างบารมีและด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่ต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

วารุณี งอยพลา (2556, หน้า 130) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 พบว่า มี 6 องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 ดังนี้ 1) อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) กระตุ้นทางปัญญา 3) สร้างแรงบันดาลใจ 4) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) พัฒนาตนเองและ 6) เป็นผู้นำทางวิชาการ

นารินทร์ เดชสะท้อน (2557, หน้า 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

พระกฤตกร อัครภพเมธี และชญาพิมพ์ อุสาโห (2557, หน้า 383 – 391) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย มีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูจากโรงเรียน 4 โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย โดยรวมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ด้านการ มีอิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

สมหมาย โอภาสี (2558, อ้างถึงใน ภัศราภรณ์ ชิตทอง, 2560 หน้า 44) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตาม ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ สถานะอาชีพ ความรับผิดชอบ และความมั่นคงในงาน ส่วนค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับสุดท้ายคือวิธีการปกครองบังคับบัญชาความก้าวหน้าในงานและเงินเดือน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2558 พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนแตกต่างกันโดยรวมและรายด้านทุกด้านนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ดังนี้

Kyle Sandell (2012, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพ: มุมมองใหม่ จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ตาม เป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติงาน โดยผู้ตามเข้าใจการมีส่วนร่วมที่ผู้นำสร้างและการขับเคลื่อน ประสิทธิภาพในเรื่องงานได้ดีขึ้น องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากอิทธิพลเหล่านี้ที่ผู้นำมีในการเชื่อมปฏิสัมพันธ์ในชีวิตประจำวันกับผู้ตามได้

Ayiro (2014, pp. 24 – 46) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศเคนย่า โดยได้ทำการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ การมีจิตสาธารณะ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และ ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ ผลการศึกษานั้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากระดับสูงไประดับต่ำตามลำดับ ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม การมีจิตสาธารณะ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และ ประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ

Leithwood and Sun (2012, pp. 387 – 423) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ด้านการจัดการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำผลลัพธ์ด้านการจัดการศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน

Maria Eliophotou Menon (2014, pp. 509 – 528) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบหลบเลี่ยงต่อการรับรู้ประสิทธิผลการเป็นผู้นำและความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาในสาธารณรัฐไซปรัส พบว่า ครูมีการรับรู้ประสิทธิผลการเป็นผู้นำของผู้นำและความพึงพอใจในผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ประสิทธิผลการเป็นผู้นำและความพึงพอใจของครูในโรงเรียน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุป ตามผลการวิจัยของ นฤมล โยคานุกูล (2556, หน้า 95 – 97); วารุณี งอยพาลา (2556, หน้า 130); นารินทร์ เดชสะท้อน (2557, หน้า 83); พระกฤตกร อัครภพเมธี และชญาพิมพ์ อูสาโท (2557, หน้า 383 – 391); สมหมาย โอภาณี (2558, อ้างถึงใน ภัศราภรณ์ ชิตทอง, 2560 หน้า 44); กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, บทคัดย่อ); Kyle Sandell (2012, บทคัดย่อ); Ayiro (2014, pp. 24 – 46); Leithwood and Sun (2012, pp. 387 – 423); Maria Eliophotou Menon (2014, pp. 509 – 528) สรุปได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุก ด้านนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณประเภทการสำรวจ (Survey Research) เพื่อค้นหาตัวแปรที่เป็นความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นส่วนเสริมเพื่อหาข้อมูลเชิงลึกอธิบายแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จึงแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. การกำหนดประชากรการวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

1. แหล่งข้อมูล
2. เครื่องมือและวิธีการจัดเก็บข้อมูล
3. การจัดเก็บข้อมูล
4. การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล

## ตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1. การกำหนดประชากรการวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ในปีการศึกษา 2565 จำนวน 732 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 89 คน และครูผู้สอน จำนวน 653 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ในปีการศึกษา 2565 จำนวน 292 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 73 คน และครูผู้สอน โรงเรียนละ 3 คน จำนวน 219 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 – 610) ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบง่าย โดยใช้วิธีแบบจับสลากแบบใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

##### 1.2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัย

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 42 – 50) โดยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก มีประชากร 732 คน เทียบตารางได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 248 คน แต่ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 292 คน

1.2.2 การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น (Stra) โดยมีขั้นตอนของการสุ่มดังนี้

ชั้นที่ 1 แบ่งกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพของประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 292 คน ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 73 คน (2) กลุ่มครูผู้สอน โรงเรียนละ 3 คน จำนวน 219 คน

ชั้นที่ 2 จากกลุ่มตัวอย่างในชั้นที่ 1 ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนเล็กทุกโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) โดยการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 42 - 50) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมเป็น จำนวน 73 โรงเรียน ได้ผู้บริหารจำนวน 73 คน

ชั้นที่ 3 ดังนั้นจะเหลือครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอีก 175 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มครูผู้สอนแบบง่าย โดยใช้วิธีการจับฉลากแบบใส่คืน โรงเรียนละ 3 คน ได้ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 219 คน

ตาราง 6 สถานภาพจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ลำดับที่	โรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
1	บ้านชมภูทอง	เมืองบึงกาฬ	1	12	13	1	3	4
2	บ้านนาเจริญวิทยา	เมืองบึงกาฬ	1	11	12	1	3	4
3	บ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง	เมืองบึงกาฬ	1	8	9	1	3	4
4	บ้านโนนสา	เมืองบึงกาฬ	1	6	7	1	3	4
5	บ้านท่าอินทร์แปลง	เมืองบึงกาฬ	1	7	8	1	3	4
6	บ้านไร่สุขสันต์	เมืองบึงกาฬ	1	11	12	1	3	4
7	บ้านโนนวังเยี่ยม	เมืองบึงกาฬ	1	7	8	1	3	4
8	บ้านโคสี	เมืองบึงกาฬ	1	5	6	1	3	4
9	บ้านคำหมื่น	เมืองบึงกาฬ	1	8	9	1	3	4
10	แก่งอาฮง	เมืองบึงกาฬ	1	9	10	1	3	4
11	บ้านคำภู	เมืองบึงกาฬ	1	11	12	1	3	4
12	บ้านหนองยาว	เมืองบึงกาฬ	1	10	11	1	3	4



ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
13	บ้านห้วยเชื่อมใต้	เมืองบึงกาฬ	1	8	9	1	3	4
14	บ้านโคกสว่าง	เมืองบึงกาฬ	1	6	7	1	3	4
15	บ้านโนนจำปา	เมืองบึงกาฬ	1	6	7	1	3	4
16	บ้านห้วยสามยอดเทวกุล	เมืองบึงกาฬ	1	7	8	1	3	4
17	บ้านเหล่าถาวร	เมืองบึงกาฬ	1	4	5	1	3	4
18	บ้านนาป่า	เมืองบึงกาฬ	1	7	8	1	3	4
19	บ้านคลองเค็ม	เมืองบึงกาฬ	1	4	5	1	3	4
20	บ้านสรรเสริญ	เมืองบึงกาฬ	1	4	5	1	3	4
21	บ้านสุขสำราญ	เมืองบึงกาฬ	1	7	8	1	3	4
22	ธเนศวรวิทยา	เมืองบึงกาฬ	1	4	5	1	3	4
23	บ้านหนองเข็ง	เมืองบึงกาฬ	1	7	8	1	3	4
24	บ้านโนนยาง	เมืองบึงกาฬ	1	4	5	1	3	4
25	บ้านโคกสว่าง	พรเจริญ	1	4	5	1	3	4
26	สันติสุขเจริญราษฎร์	พรเจริญ	1	7	8	1	3	4
27	บ้านปรารธนาดี	พรเจริญ	1	4	5	1	3	4
28	บ้านสร้างคำ	พรเจริญ	1	4	5	1	3	4
29	บ้านดงเสียด	พรเจริญ	1	7	8	1	3	4
30	บ้านโนน	พรเจริญ	1	4	5	1	3	4
31	บ้านเหล่าใหญ่	พรเจริญ	1	6	7	1	3	4

ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
32	บ้านโนนม่วง	ศรีวิไล	1	6	7	1	3	4
33	บ้านหนองบัวงาม	ศรีวิไล	1	9	10	1	3	4
34	บ้านหนองจิก	ศรีวิไล	1	9	10	1	3	4
35	บ้านโคกบริการสันกำแพง	เซกา	1	6	7	1	3	4
36	บ้านห้วยเรือ	เซกา	1	4	5	1	3	4
37	บ้านทรัพย์วังทองอุดมทรัพย์	เซกา	1	6	7	1	3	4
38	บ้านห้วยคอม	เซกา	1	5	6	1	3	4
39	บ้านหนองบัวแดง	เซกา	1	8	7	1	3	4
40	บ้านทุ่งทรายจก	เซกา	1	14	15	1	3	4
41	บ้านดงสว่าง	เซกา	1	4	5	1	3	4
42	บ้านบ่อพนา	เซกา	1	7	8	1	3	4
43	บ้านหนองจิก	เซกา	1	9	10	1	3	4
44	บ้านดงโพน	บึงโขงหลง	1	4	5	1	3	4
45	บ้านท่าดอกคำ	บึงโขงหลง	1	7	8	1	3	4
46	บ้านเหล่าหมากผาง	บึงโขงหลง	1	4	5	1	3	4
47	โนนสาสวรรค์	บึงโขงหลง	1	11	12	1	3	4
48	หนองลิมโนนสวรรค์	บึงโขงหลง	1	8	9	1	3	4
49	บ้านหาดแฮ	บุงคล้า	1	9	10	1	3	4
50	ประวิตร (หนองบ่อ)	บุงคล้า	1	6	7	1	3	4

ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
51	บ้านนาจาน	บึงคล้า	1	7	8	1	3	4
52	บ้านดอนแพง	บึงคล้า	1	4	5	1	3	4
53	บ้านหนองเดินทุ่ง	บึงคล้า	1	9	10	1	3	4
54	บ้านหนองเดินท่า	บึงคล้า	1	7	8	1	3	4
55	บ้านนางวงสุมห้วยเนียม	โซพิสัย	1	11	12	1	3	4
56	บ้านคำแวง	โซพิสัย	1	4	5	1	3	4
57	บ้านโคกสะอาด	โซพิสัย	1	5	6	1	3	4
58	บ้านถ้ำเจริญ	โซพิสัย	1	7	8	1	3	4
59	บ้านศรีนาวา	โซพิสัย	1	7	8	1	3	4
60	บ้านหนองแวง	โซพิสัย	1	7	8	1	3	4
61	บ้านท่าคำรวม	โซพิสัย	1	10	11	1	3	4
62	บ้านโนนประเสริฐ	โซพิสัย	1	6	7	1	3	4
63	บ้านป่าไร่โนนม่วง	โซพิสัย	1	5	6	1	3	4
64	บ้านคลองทิพย์	โซพิสัย	1	6	7	1	3	4
65	บ้านซำบอน	โซพิสัย	1	6	7	1	3	4
66	บ้านตาย	ปากคาด	1	5	6	1	3	4
67	บ้านหนองบัว	ปากคาด	1	6	7	1	3	4
68	บ้านนาดง	ปากคาด	1	17	18	1	3	4
69	บ้านโสกบง	ปากคาด	1	6	7	1	3	4
70	บ้านไร่โนนสำราญ	ปากคาด	1	7	8	1	3	4
71	บ้านตาลบังบด	ปากคาด	1	8	9	1	3	4

ตาราง 6 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียนขนาดเล็ก	อำเภอ	ประชากร (คน)			กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
			ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
72	บ้านพรสวรรค์	ปากคาด	1	10	11	1	3	4
73	บ้านศรีสว่างพัฒนา	ปากคาด	1	5	6	1	3	4
รวม			73	510	583	73	219	292

## 2. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้ตอบ

#### 1. ตำแหน่งหน้าที่

1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

1.2 ครูผู้สอน

#### 2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

2.1 น้อยกว่า 10 ปี

2.2 10 - 20 ปี

2.3 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5. การมีวิสัยทัศน์

สำหรับแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ เรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์สรุปเป็นภาพรวมเพื่อให้ได้กรอบ แนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยและได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการบริหารงานในโรงเรียน

2.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 1 ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษา แล้วกำหนดคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซีสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method)

2.2.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.5 นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย อาจารย์ในระดับอุดมศึกษา จำนวน 1 ท่าน ศึกษานิเทศก์ จำนวน 1 ท่าน ผู้บริหารโรงเรียน 2 ท่าน และครูผู้สอน 1 ท่าน

2.2.5.1 เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือมีดังนี้

- 1) สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป
- 2) กำหนดผู้เชี่ยวชาญเป็น 3 กลุ่ม คือ
  - 2.1) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนสาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน
  - 2.2) รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสบการณ์ด้านวิจัย จำนวน 1 คน
  - 2.3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากสมศ. จำนวน 1 คน
  - 2.4) ครูผู้สอน วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียน จำนวน 1 คน

### 2.2.5.2 ผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกตามคุณสมบัติ ประกอบด้วย

- 1) รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ คณะกรรมการบริหาร  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 3) นายรุ่งอรุณ ป้องกัน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขต  
ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
- 4) นายนพดล ศรีสม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางัวสวาย  
ปัญญา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
- 5) นายไชยวัฒน์ สายสิงห์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้าน  
โนนเหมือดแอ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

2.2.6 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของ  
ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาปรับปรุงแก้ไขอีก  
ครั้ง

2.2.7 ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามด้วยการนำ  
แบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try – out) กับผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 50 ชุด มีรายละเอียดดังนี้

2.2.7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 10 โรงเรียน ทดลองใช้  
กับผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน ครูผู้สอน โรงเรียนละ 4 คน รวม 50 คน

2.2.8 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนก  
รายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total  
Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยตัดข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha –  
coefficient) ต่ำกว่า 0.23 ออกไป นำค่าถามที่ใช้ได้ มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของ  
แบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's – Correlation)  
(บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 117)

2.2.9 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์อีกครั้ง

2.2.10 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมดังนี้

3.1 ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ทางไปรษณีย์ และแบบออนไลน์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูล

4.1 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

4.1.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

4.1.1.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อ และรายด้านตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมาก



ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตามสมมติฐานการวิจัย

#### 4.2 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

##### 4.2.1 สถิติพื้นฐาน

4.2.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

4.2.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

##### 4.2.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

4.2.2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson)

4.2.2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach' s Alpha coefficient)

##### 4.2.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

4.2.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### 4.2.3.2 สมมติฐานข้อ 2 ใช้สถิติการทดสอบค่าสถิติที (t-test)

ชนิด Independent Samples T-Test ในส่วนของการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และในส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe - Method) หรือ LSD วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

4.2.3.3 สมมติฐานข้อ 3 สถิติที่ใช้ในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นใช้วิธี Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) โดยใช้สูตรดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

## ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านใดมีความต้องการจำเป็นอยู่ใน 3 ลำดับแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ มาหาแนวทางพัฒนาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) แล้วสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีรายละเอียดดังนี้

### 1. แหล่งข้อมูลความเป็นเลิศ (Best Practice)

1.1 เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ดังนี้

1.1.1 เป็นโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ จำนวน 2 โรงเรียน

1.2 หาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ประกอบด้วย

1.2.1 ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 ท่าน

1.2.2 ครูผู้สอน จำนวน 3 ท่าน

1.3 โรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำนวน 2 โรงเรียน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ระดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมแล้วนำไปใช้สัมภาษณ์ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ต่อไป

## 3. การจัดเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล และลงเก็บข้อมูลจริงในโรงเรียนจนครบทุกคน และทุกด้าน

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในบทนี้จัดเรียงตาม  
ความมุ่งหมายของการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้  
กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน
%	แทน	ร้อยละ
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาแบบ t – test (Independent Sample T-Test)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาแบบ F – test (One – Way ANOVA)
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ

SS	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
$PNI_{\text{modified}}$	แทน	ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น
I	แทน	สภาพที่พึงประสงค์
D	แทน	สภาพปัจจุบัน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด” ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation S.D.)

2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ในส่วนของการเปรียบเทียบโดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ใช้สถิติการทดสอบค่าสถิติที (t-test) ชนิด Independent Samples T-Test และในส่วนของการเปรียบเทียบโดยใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe - Method) หรือ LSD (LSD Method) วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก แต่ละด้านตามการ

รับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สามารถจัดลำดับตามความสำคัญก่อนหลังได้” โดยสถิติที่ใช้ในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นใช้วิธี Modified Priority Needs Index

( $PNI_{\text{modified}}$ ) ซึ่งใช้สูตรดังนี้  $PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ จำนวน 73 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 73 คน และครูผู้สอน จำนวน 219 คน ดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งหน้าที่		
1. ผู้บริหารโรงเรียน	73	25.00
2. ครูผู้สอน	219	75.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1. น้อยกว่า 10 ปี	194	66.40
2. ระหว่าง 10 – 20 ปี	63	21.60
3. มากกว่า 20 ขึ้นไป	35	12.00
รวม	292	100.00

จากตาราง 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอนจำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปีงกาฬ อยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

1.1 ระดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังตาราง 8

ตาราง 8 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	t	Sig.	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	t	Sig.
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.48	0.84	ปานกลาง	26.47**	.00	4.68	0.34	มากที่สุด	3.89**	.00
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.11	0.51	มาก	11.73**	.00	4.68	0.41	มากที่สุด	5.24**	.00
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.17	0.48	มาก	14.06**	.00	4.65	0.37	มากที่สุด	4.72**	.00
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.82	0.75	มาก	17.88**	.00	4.70	0.37	มากที่สุด	4.20**	.00
5. การมีวิสัยทัศน์	3.62	0.75	มาก	20.18**	.00	4.71	0.40	มากที่สุด	2.37**	.02
รวม	3.84	0.58	มาก	22.25**	.00	4.69	0.33	มากที่สุด	4.35**	.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตาราง 8 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก และปานกลาง ตามลำดับ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.17$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.82$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.62$ ) ในส่วนด้านที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.48$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.71$ ) ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.70$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.68$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.68$ ) ในส่วนด้านที่อยู่อันดับสุดท้ายคือ ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.65$ )

สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ อยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด

1.2 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน รายด้าน ดังตาราง 9 – 13

ตาราง 9 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ด้านการมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1. ผู้บริหารสามารถสร้าง ศรัทธา และความเชื่อมั่น ให้เป็นที่ยอมรับต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.49	0.95	ปานกลาง	4.72	0.45	มากที่สุด
2. ผู้บริหาร ตั้งเป้าหมาย แล้วสามารถทำได้เสมอ	3.53	0.84	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสามารถสร้าง ความประทับใจและความ ภาคภูมิใจต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40	0.92	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด
4. ผู้บริหาร เป็นผู้มี คุณธรรม จริยธรรม และ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.55	0.88	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
5. ผู้บริหาร สามารถชี้แจง วิธีการปฏิบัติงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่าง ชัดเจน	3.52	0.92	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
6. ผู้บริหาร สามารถ ควบคุมอารมณ์ได้อย่าง เหมาะสมทุกสถานการณ์	3.50	0.93	ปานกลาง	4.67	0.47	มากที่สุด

ตาราง 9 (ต่อ)

การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
7. ผู้บริหาร กล้าตัดสินใจ ทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ สร้างสรรค์	3.47	1.02	ปานกลาง	4.66	0.53	มากที่สุด
8. ผู้บริหารมักจะมีวิธีการ ทำงานให้สำเร็จได้อย่าง เหนือความคาดหมาย เสมอ	3.35	0.79	ปานกลาง	4.52	0.57	มากที่สุด
รวม	3.48	0.84	ปานกลาง	4.68	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับ  
ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนมาก  
ดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา  
อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.49$ ) 2) ผู้บริหารตั้งเป้าหมายแล้วสามารถทำได้เสมออยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) 3) ผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) 4) ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีคุณธรรม  
จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )  
5) ผู้บริหาร สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน อยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ ) 6) ผู้บริหาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมทุก  
สถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ ) 7) ผู้บริหาร กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ  
ที่สร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ) 8) ผู้บริหาร มักจะมีวิธีการทำงานให้สำเร็จ  
ได้อย่างเหนือความคาดหมายเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ )

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) 2) ผู้บริหารตั้งเป้าหมายแล้ว สามารถทำได้เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) 3) ผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.67$ ) 4) ผู้บริหาร เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) 5) ผู้บริหาร สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) 6) ผู้บริหาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.67$ ) 7) ผู้บริหาร กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.66$ ) 8) ผู้บริหารมักจะมีวิธีการทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือความคาดหมายเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.52$ )

ตาราง 10 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ

การสร้าง แรงบันดาลใจ	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
9. ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดี ในการทำงาน	4.07	0.56	มาก	4.58	0.50	มากที่สุด
10. ผู้บริหารเชื่อมั่นใน ความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงานเสมอ	4.18	0.59	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
11. ผู้บริหารเสียสละเห็น ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	4.21	0.63	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด

ตาราง 10 (ต่อ)

การสร้าง แรงบันดาลใจ	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
12. ผู้บริหารสามารถ กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการ ทำงานมากขึ้น	4.18	0.61	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
13. ผู้บริหารสามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.97	0.58	มาก	4.54	0.58	มากที่สุด
14. ผู้บริหารทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนิ้งถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	4.15	0.54	มาก	4.78	0.41	มากที่สุด
15. ผู้บริหารพูดคุยกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน ด้วยความเป็นกันเองเสมอ	4.12	0.60	มาก	4.67	0.56	มากที่สุด
16. ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่า ทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมี ทางแก้ไขได้และมีกำลังใจ ในการทำงาน	4.02	0.65	มาก	4.58	0.65	มากที่สุด
รวม	4.11	0.51	มาก	4.68	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ดังนี้ 9) ผู้บริหาร  
สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ )

10) ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) 11) ผู้บริหารเสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) 12) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) 13) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) 14) ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) 15) ผู้บริหารพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน ด้วยความเป็นกันเองเสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) 16) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ และมีกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.02$ )

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ 9) ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ )

10) ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) 11) ผู้บริหารเสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) 12) ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ ) 13) ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) 14) ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ ) 15) ผู้บริหารพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนด้วยความเป็นกันเองเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) 16) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้และมีกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ )

ตาราง 11 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ด้านการ  
กระตุ้นการใช้ปัญญา

การกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
17. ผู้บริหารสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักค้นหา ข้อมูลข่าวสารจากแหล่ง ต่าง ๆ	4.18	0.56	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
18. ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.26	0.55	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด
19. ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จัก วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	4.10	0.50	มาก	4.52	0.55	มากที่สุด
20. ผู้บริหารส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม การวางแผนก่อนการ ปฏิบัติงานทุกครั้ง	4.20	0.58	มาก	4.79	0.41	มากที่สุด
21. ผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดง ความคิดเห็นในแง่บวก ต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่	4.25	0.55	มาก	4.74	0.44	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

การกระตุ้นการใช้ปัญญา	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
22. ผู้บริหารสามารถทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึง ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ในหน่วยงาน	4.23	0.58	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
23. ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นว่าตน สามารถใช้สติปัญญาแก้ไข ปัญหาได้	4.09	0.55	มาก	4.55	0.50	มากที่สุด
24. ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นแนวทาง ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาคาร ทำงานได้	4.05	0.67	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด
รวม	4.17	0.48	มาก	4.65	0.36	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ดังนี้ 17) ผู้บริหาร  
สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.18$ ) 18) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้  
และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) 19) ผู้บริหารส่งเสริมให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.10$ ) 20) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการ  
ปฏิบัติงานทุกครั้ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) 21) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมมองต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก



( $\bar{X} = 4.25$ ) 22) ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) 23) ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นว่าตนสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) 24) ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ )

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ 17) ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) 18) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) 19) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) 20) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ ) 21) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมมองต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) 22) ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) 23) ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นว่าตนสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) 24) ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ )

ตาราง 12 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน ด้านการ  
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
25. ผู้บริหารให้การ ช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีปัญหา	3.93	0.86	มาก	4.69	0.46	มากที่สุด
26. ผู้บริหาร แสดงความ ห่วงใยต่อสภาพความ เป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	3.88	0.76	มาก	4.62	0.57	มากที่สุด
27. ผู้บริหาร สามารถทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรัก ใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน	3.91	0.87	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
28. ผู้บริหารจะไม่ตำหนิ ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิด ความเสียหายต่อหน้า บุคคลอื่น	3.74	0.83	มาก	4.57	0.69	มากที่สุด
29. ผู้บริหารมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเป็น กันเองกับทุกคน	3.93	0.80	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
30. ผู้บริหารมอบหมายงาน ตรงกับความรู้ ความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.80	0.90	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด

ตาราง 12 (ต่อ)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
31. ผู้บริหารสามารถจัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.78	0.85	มาก	4.62	0.57	มากที่สุด
32. ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ	3.57	0.84	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
รวม	3.82	0.75	มาก	4.70	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ดังนี้ 25) ผู้บริหารให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) 26) ผู้บริหาร แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) 27) ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) 28) ผู้บริหารจะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) 29) ผู้บริหารมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นกันเองกับทุกคน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) 30) ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) 31) ผู้บริหารสามารถจัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) 32) ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ )

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.70$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ 25) ผู้บริหาร  
ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.69$ ) 26) ผู้บริหาร แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา  
อยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) 27) ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) 28) ผู้บริหารจะไม่  
ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.57$ ) 29) ผู้บริหารมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นกันเองกับทุกคน อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) 30) ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) 31) ผู้บริหารสามารถจัดระบบสวัสดิการ  
ที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ )  
32) ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ )

ตาราง 13 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์	สภาพที่เป็นจริง			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
33. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	3.67	0.79	มาก	4.74	0.44	มากที่สุด
34. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน	3.63	0.70	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
35. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจและรับทราบแนวปฏิบัติ	3.60	0.71	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด
36. บริหารโรงเรียนมีการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง	3.60	0.74	มาก	4.73	0.44	มากที่สุด
37. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นแบบอย่างที่ดี	3.64	0.93	มาก	4.76	0.43	มากที่สุด
38. ผู้บริหารโรงเรียนมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และยุติธรรม	3.57	0.82	มาก	4.71	0.46	มากที่สุด
39. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างครูผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง	3.59	0.88	มาก	4.68	0.52	มากที่สุด

ตาราง 13 (ต่อ)

การมีวิสัยทัศน์	การมีวิสัยทัศน์			การมีวิสัยทัศน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
40. ผู้บริหารโรงเรียนมี การส่งเสริมสนับสนุนให้ บุคลากรสร้างสรรค์ นวัตกรรม	3.69	0.85	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
รวม	3.62	0.75	มาก	4.72	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 3.62$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ดังนี้ 33) ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) 34) ผู้บริหารโรงเรียน  
มีการสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 3.63$ ) 35) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจและ  
รับทราบแนวปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) 36) บริหารโรงเรียนมีการนำวิสัยทัศน์  
ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ) 37) ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตาม  
ตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ) 38) ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ )  
39) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างครูผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) 40) ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์  
นวัตกรรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ )

สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ 33) ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ ) 34) ผู้บริหาร  
โรงเรียนมีการสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานอยู่ใน

ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) 35) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้  
 เข้าใจและรับทราบแนวปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) 36) บริหารโรงเรียนมีการ  
 นำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ ) 37) ผู้บริหาร  
 โรงเรียนปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ( $\bar{X} = 4.76$ ) 38) ผู้บริหารโรงเรียนมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และยุติธรรม อยู่ในระดับ  
 มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ ) 39) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างครูผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อการ  
 เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ ) 40) ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริม  
 สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ )

2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่  
 พึ่งประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ใน  
 การปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน” ในส่วนของการเปรียบเทียบโดยใช้สถานภาพ  
 การดำรงตำแหน่ง คือผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ใช้สถิติการทดสอบค่าสถิติที (t-test)  
 ชนิด Independent Samples T-Test และในส่วนของการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงและ  
 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนก  
 ตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติทดสอบเอฟ  
 (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีพบความ  
 แตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe - Method)  
 หรือ LSD วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

2.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์  
 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากร  
 ในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ดังตาราง 14 – 15

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพที่เป็นจริง				t	Sig.
	ผู้บริหาร โรงเรียน		ครูผู้สอน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.58	0.32	3.11	0.61	26.47**	0.00
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.61	0.42	3.94	0.41	11.73**	0.00
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.71	0.39	3.99	0.56	14.06**	0.00
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.66	0.41	3.54	0.61	17.88**	0.00
5. การมีวิสัยทัศน์	4.61	0.41	3.29	0.51	20.18**	0.00
รวม	4.64	0.35	3.57	0.35	22.25**	0.00

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันและรายด้านมีความแตกต่างกันในทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพที่พึงประสงค์				t	Sig.
	ผู้บริหาร โรงเรียน		ครูผู้สอน			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.81	0.32	4.64	0.34	3.89	0.00
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.86	0.30	4.62	0.42	5.24	0.00
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.82	0.37	4.60	0.35	4.72	0.00
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.84	0.32	4.65	0.38	4.20	0.00
5. การมีวิสัยทัศน์	4.80	0.35	4.69	0.42	2.37	0.02
รวม	4.83	0.33	4.64	0.32	4.35	0.00

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่มีความแตกต่างกัน

2.3 การเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังตาราง 16 – 17

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	1.957	2	.979	1.378	.254
	ภายในกลุ่ม	205.232	289	.710		
	รวม	207.189	291			
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	.048	2	.024	.093	.911
	ภายในกลุ่ม	74.928	289	.259		
	รวม	74.976	291			
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.727	2	.364	1.596	.205
	ภายในกลุ่ม	65.881	289	.228		
	รวม	66.609	291			
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.821	2	.411	.736	.480
	ภายในกลุ่ม	161.311	289	.558		
	รวม	162.133	291			
5. การมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	1.005	2	.502	.896	.409
	ภายในกลุ่ม	162.073	289	.561		
	รวม	163.078	291			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.600	2	.300	.891	.411
	ภายในกลุ่ม	97.287	289	.337		
	รวม	97.887	291			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตาม  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาศรีสะเกษ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรใน  
โรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	1.064	2	.532	4.595**	.011
	ภายในกลุ่ม	33.450	289	.116		
	รวม	34.514	291			
2. การสร้างแรง บันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	1.163	2	.582	3.601**	.029
	ภายในกลุ่ม	46.670	289	.161		
	รวม	47.833	291			
3. การกระตุ้นการใช้ ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	1.132	2	.566	4.352**	.014
	ภายในกลุ่ม	37.569	289	.130		
	รวม	38.701	291			
4. การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.701	2	.351	2.562	.079
	ภายในกลุ่ม	39.544	289	.137		
	รวม	40.245	291			
5. การมีวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	1.536	2	.768	4.842**	.009
	ภายในกลุ่ม	45.850	289	.159		
	รวม	47.386	291			

ตาราง 17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.093	2	.547	5.159**	.006
	ภายในกลุ่ม	30.622	289	.106		
	รวม	31.715	291			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านรายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe - Method) ดังตาราง 18

สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นรายคู่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน			
			น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	20 ปีขึ้นไป
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (เปรียบเทียบด้วยวิธีการของเซฟเฟ) (Scheffe – Method)		$\bar{X}$	4.71	4.70	4.52
	น้อยกว่า 10 ปี	4.71	-	-0.01	-0.19*
	10 – 20 ปี	4.70		-	-0.18*
	20 ปีขึ้นไป	4.52			-
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (เปรียบเทียบด้วยวิธีการของเซฟเฟ) (Scheffe – Method)		$\bar{X}$	4.71	4.68	4.51
	น้อยกว่า 10 ปี	4.71	-	-0.03	-0.2*
	10 – 20 ปี	4.68		-	-0.17
	20 ปีขึ้นไป	4.51			-
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (เปรียบเทียบด้วยวิธีการของเซฟเฟ) (Scheffe – Method)		$\bar{X}$	4.68	4.65	4.49
	น้อยกว่า 10 ปี	4.68	-	-0.03	-0.19*
	10 – 20 ปี	4.65		-	-0.16
	20 ปีขึ้นไป	4.49			-
5. การมีวิสัยทัศน์ (เปรียบเทียบด้วยวิธีการของเซฟเฟ) (Scheffe – Method)		$\bar{X}$	4.75	4.71	4.53
	น้อยกว่า 10 ปี	4.75	-	-0.04	-0.22*
	10 – 20 ปี	4.71		-	-0.18
	20 ปีขึ้นไป	4.53			-

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ประสบการณ์ ในการ ปฏิบัติงาน	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน			
			น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	20 ปี ขึ้นไป
รวม  (เปรียบเทียบด้วยวิธีการ ของเชฟเฟ)  (Scheffe – Method)		$\bar{X}$	4.71	4.69	4.52
	น้อยกว่า 10 ปี	4.71	-	-0.02	-0.19*
	10 – 20 ปี	4.69		-	-0.17
	20 ปีขึ้นไป	4.52			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ โดยรวมและด้านการมีวิสัยทัศน์ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ระหว่าง 10 – 20 ปี และที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี และระหว่าง 10 – 20 ปี มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี มีการรับรู้มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 ผลการหาค่าความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ในการพัฒนา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารงานในโรงเรียน	I	D	ค่า PNI <sub>modified</sub>	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.68	3.48	0.35	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.68	4.11	0.14	4
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.65	4.17	0.12	5
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	4.70	3.82	0.30	2
5. การมีวิสัยทัศน์	4.71	3.62	0.22	3

จากตาราง 19 พบว่า การหาค่าความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (PNI<sub>modified</sub>= 0.35) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (PNI<sub>modified</sub>= 0.30) การมีวิสัยทัศน์ (PNI<sub>modified</sub>= 0.22) การสร้างแรงบันดาลใจ (PNI<sub>modified</sub>= 0.14) ในส่วนด้านที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (PNI<sub>modified</sub>= 0.12)

สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญก่อนหลังได้

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล การหาค่าความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยตามลำดับ แล้วผู้วิจัยลงพื้นที่ศึกษาหาข้อมูลโรงเรียนที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Best Practice) มีขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Best Practice) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ 2 โรงเรียน
2. การพิจารณาโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Best Practice) ดำเนินการดังนี้

2.1 คัดเลือกโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ในโรงเรียนขนาดเล็กจากผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาจนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ

2.2 โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ ผู้วิจัยได้สอบถามข้อมูลจากศึกษานิเทศก์และจากภาคีเครือข่ายข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และได้เลือกโรงเรียนขนาดเล็ก 2 โรงเรียน ดังนี้คือ โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง และโรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม จากการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 5 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ (5) การมีวิสัยทัศน์ การเข้าไปศึกษาหาข้อมูลโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) โดยเก็บข้อมูลภาคสนามกับผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาในรูปแบบของการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ เพื่อให้ได้ข้อมูลและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก แล้วนำข้อมูลมาสรุปเป็นความเรียงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก เกี่ยวกับการจัดลำดับความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ จากการลงพื้นที่ศึกษาหาข้อมูลและเก็บข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ของผู้บริหาร



โรงเรียนขนาดเล็กที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ ทั้ง 2 โรงเรียน  
 ดังตาราง 20

ตาราง 20 การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดลำดับความต้องการจำเป็นและแนวทาง  
 พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ชื่อโรงเรียน	ครูผู้สอน (จำนวน)	สรุป			
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
		คน	ร้อยละ	คน	ร้อยละ
1. โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนน อินทร์แปลง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ	8	8	100	-	-
2. โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ	7	7	100	-	-

ตาราง 20 ผลจากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดลำดับความต้องการ  
 จำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ครูผู้สอนทั้ง 2 โรงเรียน ได้พิจารณา  
 ผลการวิจัยการจัดลำดับความต้องการจำเป็นตามแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งพบว่า ครูผู้สอน ทุกคนในทุกโรงเรียนเห็นด้วยกับการจัดลำดับ  
 ความต้องการจำเป็นตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 โรงเรียนขนาดเล็ก ตามผลการวิจัยของผู้วิจัยและจากการลงพื้นที่ศึกษาดูงานเก็บข้อมูล  
 ภาคนามโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Pracetice) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่มี  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาบึงกาฬ โดยได้ข้อสรุปดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการในสถานศึกษามีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนจนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งยังส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสร้างนวัตกรรม ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ส่งผลงานเข้าร่วมประกวดแข่งขัน งานรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 11 ปีการศึกษา 2564 จนได้รับรางวัล รองชนะเลิศอันดับที่ 2 เหรียญทอง ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ในระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนบ้านดอนแก้ว โนนอินทร์แปลงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกให้เห็นตามคุณลักษณะทุกด้านอย่างชัดเจน เป็นที่ประจักษ์ จนได้รับรางวัลเหรียญทอง ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน จากการเข้าร่วมประกวดแข่งขันรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ประจำปีการศึกษา 2564

1.2 การสังเกตการณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามคุณลักษณะอย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสร้างวัฒนธรรมหนักและการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

1.3 การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ โดยได้ข้อสรุปดังนี้

1.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการบริหารจัดการโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยใช้นวัตกรรมเป็นฐานในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนนำเอานวัตกรรมมาปรับปรุงระบบสารสนเทศของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน

“... ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริม สนับสนุนให้คณะครูมีการพัฒนาตนเอง และให้กำลังใจบุคลากรในโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 1, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีเป้าหมายชัดเจนและนำพาคณะครูลงมือปฏิบัติ ซึ่งขบวนการทำงานของท่าน คือ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันภาคภูมิใจ ทำให้คณะครูในโรงเรียนมีความรัก ความสามัคคีกัน ช่วยกันทำงานจนประสบผลสำเร็จ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 2, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียนสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม...”

(ครูผู้สอน คนที่ 3, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

1.3.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างเครือข่าย การจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ของสถานศึกษา การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวัดผลประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

“... ผู้บริหารโรงเรียน ให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีความห่วงใย มีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นกันเอง อยู่กันแบบพี่แบบน้อง ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 1, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียน ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรภายในโรงเรียนใช้นวัตกรรมในการจัดทำสื่อวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ นำมาประยุกต์และบูรณาการในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 2, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียนมีการมอบหมายงานตามความสามารถ ทำงานเป็นระบบ ตามสายงานรับผิดชอบ และคอยให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 3, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล มีความเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลนำมาประยุกต์ในการเรียนการสอนทุกรายวิชา เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนให้มีความสุข รวมทั้งใช้ดิจิทัลในการขับเคลื่อนการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

“... ผู้บริหารโรงเรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีแผนงานมีการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรม มีการส่งผลงานของครูเข้าประกวดอยู่เสมอ นำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 1, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานและใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 2, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การให้คำปรึกษาด้านการใช้นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการส่งเสริมให้บุคลากรนำมาพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาม่าเสมอ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 3, วันที่ 3 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

2. โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ได้ข้อสรุปดังนี้

2.1 การศึกษาเอกสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีสร้างเจตคติที่ดีในการสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ เน้นการนำนวัตกรรมลงสู่ห้องเรียนอย่างแท้จริง

2.2 การสังเกตการณ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมตามคุณลักษณะในทุกองค์ประกอบอย่างชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการงาน 4 ฝ่าย และงานกิจกรรมด้านอื่น ๆ อย่างเป็นรูปธรรม

2.3 การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ โดยได้ข้อสรุปดังนี้

2.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการบริหารจัดการโครงสร้างรูปแบบการทำงานที่เป็นรูปธรรม มีการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย มีการสนับสนุนการเก็บข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

“... ผู้บริหารโรงเรียน สร้างแรงศรัทธาและความเชื่อมั่นให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการตั้งเป้าหมายของงานในแต่ละปีอย่างชัดเจน คอยตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงาน จนทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้...”

(ครูผู้สอน คนที่ 1, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียน สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีเจตคติ ที่ดีในการทำงาน เน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 2, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมใน ด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ใช้วิธีทำงานโดยใช้โมเดล “SNW – YEAM ModelW” เพื่อเป็นแบบแผนการทำงานให้สำเร็จ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 3, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

2.3.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ ความสามารถในการใช้ดิจิทัลอย่างชัดเจน มีการศึกษาเทคนิควิธีการใหม่ ๆ สม่ำเสมอและ ต่อเนื่องเพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูล ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

“... ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ เปิดใจรับทุก ๆ ข้อมูล และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 1, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียน มอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา แนะนำ แสดงความห่วงใยต่อ ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 2, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียน ไม่ใช้อำนาจหรือตำแหน่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา จัดระบบสวัสดิการที่ดีมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ...”

(ครูผู้สอน คนที่ 3, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

### 2.3.3 การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัล

ทุกคนในองค์กรมีการส่วนร่วมในการออกแบบวิสัยทัศน์และเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรอบรมพัฒนาตนเองแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

“... ผู้บริหารโรงเรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติจริง กระตุ้นให้บุคลากรใช้นวัตกรรมอย่างหลากหลายในการปฏิบัติงาน ...”  
(ครูผู้สอน คนที่ 1, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคโนโลยี และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ...”  
(ครูผู้สอน คนที่ 2, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

“... ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ นวัตกรรมมาใช้บริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาอยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้ บุคลากรพัฒนาตนเองด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ...”  
(ครูผู้สอน คนที่ 3, วันที่ 7 มีนาคม 2566, การสัมภาษณ์)

การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ได้ข้อสรุปดังนี้

3.4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้ บริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และได้นำระบบการบริหาร “SNW – YEAM ModelW” ขับเคลื่อนด้วยการสร้างนวัตกรรม “วงล้อเด็กดี วิถีพอเพียง” มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาขีดความสามารถ เพิ่มพูน ทักษะความรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และเป็นแนวทางให้สมาชิกทุกคน ในองค์กรได้มีแนวปฏิบัติที่ดีมากขึ้น

3.4.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมอบหมายงาน ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ แสดงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ สามารถใช้ นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้นวัตกรรม ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ภายในสถานศึกษานำนวัตกรรม มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการ วัดผลและประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.3 การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม มีความเป็นผู้นำในด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนการขับเคลื่อนการบริหารงานด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาดูงานเก็บข้อมูลภาคสนามโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 2 โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ ในรูปแบบของการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มาทำการสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี รายงานละเอียดดังตาราง 21 - 26

ตาราง 21 ผลที่ได้จากการศึกษาเอกสารโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

ทั้ง 2 โรงเรียน ที่แสดงถึงความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารจัดการศึกษา จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การศึกษาเอกสาร	โรงเรียนที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งผลงานเข้าร่วมประกวดแข่งขัน งานรางวัลทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ครั้งที่ 11 ปีการศึกษา 2564 จนได้รับรางวัลเหรียญทอง ด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอนในระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นตาม	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ในการนำนวัตกรรมมาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนางานด้านนวัตกรรม ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมประกวดแข่งขันจนได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมจนเป็นที่ประจักษ์

ตาราง 21 (ต่อ)

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การศึกษา เอกสาร (ต่อ)	คุณลักษณะทุกด้านอย่างชัดเจนเป็นที่ ประจักษ์ จนได้รับรางวัลเหรียญทอง ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน จากการเข้าร่วมประกวดแข่งขันรางวัล ทรงคุณค่า สพฐ. OBEC AWARDS ประจำปีการศึกษา 2564 “วงล้อเด็กดี วิถีพอเพียง” โรงเรียนที่ 2 การศึกษาเอกสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการ บริหารจัดการในสถานศึกษาอย่าง ชัดเจน มีการใช้นวัตกรรมโมเดลมาใช้ ในการจัดการศึกษา คือ “SNW – YEAM ModelW” เพื่อเป็นแบบแผนการ ทำงานให้สำเร็จมีเจตคติที่ดีในการ ผลิตสื่อนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ เน้นการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ลงสู่ห้องเรียนและผู้เรียนอย่างแท้จริง	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ใน การนำนวัตกรรมมาใช้ในการ จัดการในสถานศึกษา มีการ ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมครูและ บุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วม ประกวดแข่งขันจนได้รับรางวัล ด้านนวัตกรรม จนเป็นที่ประจักษ์

จากตาราง 21 ผลการสังเคราะห์การศึกษาเอกสาร ทั้ง 2 โรงเรียนที่มีความ  
เป็นเลิศ (Best Practice) ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์  
มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานจัดการศึกษา จนประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์  
พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมมา  
ใช้บริหารจัดการในสถานศึกษา มีการสร้างเจตคติที่ดีในการสร้างนวัตกรรมอย่าง  
สร้างสรรค์ เน้นการนำนวัตกรรมลงสู่ห้องเรียนอย่างแท้จริง ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียน



ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมประกวดแข่งขันจนได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม

ตาราง 22 ผลที่ได้จากการสังเกตการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 2 โรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การสังเกตการณ์	<p>โรงเรียนที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะอย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้นวัตกรรม สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการสร้างความตระหนักและการสร้างแรงบันดาลใจ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาพัฒนาตนเองด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่าง ๆ ของสถานศึกษา</p> <p>โรงเรียนที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นผู้นำด้านดิจิทัลตามคุณลักษณะในทุกองค์ประกอบอย่างชัดเจน</p>	<p>ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะทุกด้านอย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้นวัตกรรม สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างความตระหนักและการสร้างแรงบันดาลใจในการใช้นวัตกรรมโดยนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการงาน 4 ฝ่าย และงานกิจกรรมด้านอื่น ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาผลิตสื่อนวัตกรรมต่าง ๆ นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและเผยแพร่ลงในเครือข่ายสังคมออนไลน์อยู่เสมอ</p>

จากตาราง 22 ผลการสังเคราะห์ การสังเกตการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 2 โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานจัดการศึกษา จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามคุณลักษณะทุกด้านอย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสร้างความรู้ความตระหนักและการสร้างแรงบันดาลใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการงาน 4 ฝ่าย และงานกิจกรรมด้านอื่น ๆ อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีห้องคอมพิวเตอร์อัจฉริยะเพื่อรองรับในการผลิตสื่อดิจิทัลที่ทันสมัย ตลอดจนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาผลิตสื่อดิจิทัลและนวัตกรรมต่าง ๆ นำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและเผยแพร่ลงในเครือข่ายสังคมออนไลน์อยู่เสมอ

ตาราง 23 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการของบุคลากรโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้ง 2 โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การสัมภาษณ์ อย่างเป็นทางการ	<p>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</p> <p>1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.2 ผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการ โดยใช้นวัตกรรมเป็นฐานในการพัฒนาองค์กร</p> <p>1.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการสนับสนุนบุคลากรให้มีการใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับโรงเรียนและชุมชน</p>	<p>ผู้บริหารโรงเรียน มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยใช้นวัตกรรมเป็นฐานในการพัฒนาองค์กรรูปแบบการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนนำเอานวัตกรรมมาปรับปรุงระบบสารสนเทศของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาขีดความสามารถ เพิ่มพูน ทักษะความรู้ใหม่ ๆ ในการนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และ</p>

ตาราง 23 (ต่อ)

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การสัมภาษณ์ อย่างเป็นทางการ (ต่อ)	<p>1.4 ผู้บริหารโรงเรียน มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>1.5 ผู้บริหารโรงเรียน บริหารจัดการโครงสร้างอย่างเป็นรูปธรรม สร้างเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ</p>	เป็นแนวทางให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีแนวปฏิบัติที่ดีมากขึ้น

จากตาราง 23 ผลการสังเคราะห์ การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการของบุคลากรโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้ง 2 โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงานจัดการศึกษาจนประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ พบว่าผู้บริหารโรงเรียน มีการบริหารจัดการโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยใช้นวัตกรรมเป็นฐานในการพัฒนาองค์กรรูปแบบการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุง พัฒนาระบบสารสนเทศของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาขีดความสามารถ เพิ่มพูน ทักษะความรู้ใหม่ ๆ ในการนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และเป็นแนวทางให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีแนวปฏิบัติที่ดีมากขึ้น

ตาราง 24 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการของบุคลากรโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้ง 2 โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ	<p>2. ด้านการดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</p> <p>2.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสามารถใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีไม่ว่าจะเป็นการสร้างเครือข่ายการเก็บข้อมูลของสถานศึกษาการนำไปใช้ในการวัดผลและประเมินผลกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>2.2 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรภายในโรงเรียนใช้นวัตกรรมในการจัดทำสื่อวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ นำมาประยุกต์และบูรณาการในการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดอบรมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ กระตุ้นให้ครูเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจรับทุก ๆ ข้อมูล และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องจัดหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน รวมทั้งกล้าที่จะนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานตลอดจนใช้นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ มีการประชุมผ่านโปรแกรมออนไลน์ เช่น Zoom, Google Meet เป็นต้น ตลอดจนต้องสร้างฐานข้อมูลบนเครือข่าย</p>

ตาราง 24 (ต่อ)

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การสัมภาษณ์ อย่างเป็นทางการ (ต่อ)	<p>2.3 ผู้บริหารโรงเรียน จัดหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของ ครูผู้สอนในโรงเรียน</p> <p>2.4 ผู้บริหารโรงเรียน กระตุ้นให้ครูเตรียมพร้อมที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจรับทุก ๆ ข้อมูล และนำความรู้ที่ได้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างถูกต้อง</p> <p>2.5 ผู้บริหารโรงเรียน สร้างความตระหนักให้บุคลากร ต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ศึกษาเรียนรู้ และกล้าที่จะนำ นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงนำเข้ามาช่วยในการ จัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>2.6 ผู้บริหารโรงเรียนมี ทักษะด้านนวัตกรรม นำมา บริหารงาน 4 ฝ่าย และงานด้าน อื่น ๆ ของสถานศึกษา</p>	สังคมออนไลน์ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา

จากตาราง 24 ผลการสังเคราะห์ การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการของบุคลากร  
โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
ทั้ง 2 โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จเป็น  
ที่ประจักษ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมในการ

บริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดอบรมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ กระตุ้นให้ครูเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจรับทุก ๆ ข้อมูลและนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องจัดหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน รวมทั้งกล้าที่จะนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้นวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ มีการประชุมผ่านโปรแกรมออนไลน์ เช่น Zoom, Google Meet เป็นต้น ตลอดจนต้องสร้างฐานข้อมูลบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ตาราง 25 ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการของบุคลากรโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีวิสัยทัศน์ทั้ง 2 โรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
การสัมภาษณ์ อย่างเป็นทางการ	<p>3. ด้านการมีวิสัยทัศน์</p> <p>3.1 ผู้บริหารโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรใช้นวัตกรรม อย่างหลากหลายในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>3.2 ผู้บริหารโรงเรียนเปิด โอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ บุคลากรพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.3 ผู้บริหารโรงเรียนมี วิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีใน การนำนวัตกรรมมาใช้บริหาร จัดการงานด้านต่าง ๆ ของ สถานศึกษาอยู่เสมอ รวมทั้ง สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา</p>	<p>ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ด้าน นวัตกรรม มีความเป็นผู้นำในด้าน การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรใช้นวัตกรรมนำมา ประยุกต์ในการการเรียนการสอน ทุกรายวิชา เพื่อเสริมสร้าง บรรยากาศในการเรียนการสอน ให้มีความสุข รวมทั้งใช้นวัตกรรม ในการขับเคลื่อนการบริหารงาน ทั้งภายในและภายนอก</p>

ตาราง 25 (ต่อ)

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
<p>การสัมภาษณ์ อย่างเป็นทางการ (ต่อ)</p>	<p>ตนเองด้านนวัตกรรมอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>3.4 ผู้บริหารโรงเรียน กระตุ้นให้บุคลากรใช้นวัตกรรม ดิจิทัลอย่างหลากหลาย ในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>3.5 ผู้บริหารโรงเรียนเปิด โอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นวัตกรรมต่างที่จะช่วยให้ บุคลากรพัฒนาเพิ่มพูนอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>3.6 ผู้บริหารโรงเรียนมี วิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีในการ นำนวัตกรรมมาใช้บริหารจัดการ งานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา อยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้ บุคลากรพัฒนาตนเอง ด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.7 ผู้บริหารโรงเรียนจัด อบรมให้กับครูด้านนวัตกรรมเป็น ประจำ กระตุ้นให้ครูแสวงหา ความรู้ใหม่ ๆ ในด้านนวัตกรรม การศึกษา</p> <p>3.8 ผู้บริหารโรงเรียน สร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิชาชีพ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างครูและบุคลากรใน</p>	<p>สถานศึกษาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศ ทางวิชาการ</p>

ตาราง 25 (ต่อ)

วิธีการศึกษา	การศึกษา (Best Practice)	ผลการสังเคราะห์
<p>การสัมภาษณ์ อย่างเป็นทางการ (ต่อ)</p>	<p>สถานศึกษารวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็น ศูนย์กลางในการจัดอบรมในสร้าง นวัตกรรม การผลิตสื่อการเรียน การสอนตลอดจนการสร้าง เครือข่ายสังคมออนไลน์ ในการ พัฒนาตน พัฒนางาน พัฒนาคณะ อย่างมีคุณภาพ</p> <p>3.9 ผู้บริหารโรงเรียนสร้าง ความตระหนักในการใช้นวัตกรรม อยู่เสมอ รวมทั้งมีการสร้าง เครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน ในการตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงสังคมอย่างรวดเร็ว</p>	

จากตาราง 25 ผลการสังเคราะห์ การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการครูผู้สอน และบุคลากรโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการมีวิสัยทัศน์ดิจิทัล ทั้ง 2 โรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการศึกษาจนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบริหารงานวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม มีความเป็นผู้นำในด้านการนวัตกรรม มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้นวัตกรรมนำมาประยุกต์ในการเรียนการสอนทุกรายวิชา เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนให้มีความสุข รวมทั้งใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

จากการลงพื้นที่ศึกษาดูงานเก็บข้อมูลภาคสนามโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 2 โรงเรียน ในรูปแบบของการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์



และการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานรูปแบบการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม พัฒนาขีดความสามารถ เพิ่มพูน ทักษะความรู้ ใหม่ ๆ ในการนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และเป็นแนวทางให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้มีแนวปฏิบัติที่ดีมากขึ้น โดยใช้นวัตกรรมเป็นฐานในการพัฒนาองค์กร ตลอดจนจรรยาบรรณ นวัตกรรมมาปรับปรุงระบบสารสนเทศของโรงเรียนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และชุมชน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความรู้ ความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดอบรมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ กระตุ้น ให้ครูเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดใจรับทุก ๆ ข้อมูล และนำความรู้ที่ได้มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องจัดหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน รวมทั้งกล้าที่จะนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่าง สร้างสรรค์ มีการประชุมผ่านโปรแกรมออนไลน์ เช่น Zoom, Google Meet เป็นต้น ตลอดจนต้องสร้างฐานข้อมูล บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา

3. การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารงาน สถานศึกษา สร้างสรรค์องค์แห่งการเรียนรู้นวัตกรรม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุก สถานการณ์และรับนโยบายต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม จากกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น รวมทั้งต้องคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณ ในการเลือกใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดทำสื่อการเรียน การสอนพร้อมให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานโดยใช้นวัตกรรมได้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ สูงสุดของสถานศึกษา

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
2. เพื่อเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

## สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาผู้บริหารทั้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและการพัฒนาระหว่างประจำการอยู่เสมอ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานว่า

1. สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ มีความแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามตัวแปรตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3. ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ สามารถจัดลำดับตามความสำคัญก่อนหลังได้

## วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ในปีการศึกษา 2565 จำนวน 742 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 89 คน และครูผู้สอน จำนวน 653 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2565 จำนวน 292 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 73 คน และครู จำนวน 219 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้ตารางสำเร็จรูป (Krejcie and Morgan. 1970, หน้า 607 – 610) และโดยการสุ่มแบบง่าย โดยใช้วิธีแบบจับสลากแบบใส่คืน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 42 – 50)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นจากการศึกษาหลักการ กรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบ ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การมีวิสัยทัศน์ ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในอุดมศึกษา จำนวน 2 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน ตรวจสอบความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ จาก 10 โรงเรียน จำนวน 50 ฉบับ แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและรายด้าน (Item Total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.23 ขึ้นไปนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ซึ่งการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยสภาพที่เป็นจริงของแบบสอบถามความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.90 และมีค่า

ความเชื่อมั่น เท่ากับ .99 แบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .44 - .96 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขตที่ 1 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขตที่ 1 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ทางไปรษณีย์ และแบบออนไลน์

#### 6. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 6.1 การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

6.1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

6.1.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อ และรายด้านตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 121)

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ตามสมมติฐานการวิจัย

##### 7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

7.1 สถิติพื้นฐาน หาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

##### 7.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

7.2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของ เพียร์สัน (Pearson)

### 7.2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่า

สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach' s Alpha coefficient)

### 7.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

7.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### 7.3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ใช้สถิติการทดสอบค่าสถิติ (t-test)

ชนิด Independent Samples T-Test ในส่วนของการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และในสวนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe - Method) หรือ LSD วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

7.4 สมมติฐานข้อที่ 3 สถิติที่ใช้ในการคำนวณระดับความต้องการ จำเป็นใช้วิธี Modified Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ) โดยใช้สูตรดังนี้

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน

1.1 สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก และปานกลาง ตามลำดับ โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.17$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.82$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.62$ ) ในส่วนด้านที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.48$ )

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.71$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.70$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.68$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.68$ ) ในส่วนด้านที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.65$ )

2. สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน พบว่า

2.1 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

2.1.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า โดยรวมและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.1.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่พึงประสงค์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

2.2.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน

2.2.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe – Method)

3. ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.35$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $PNI_{\text{modified}} = 0.30$ ) การมีวิสัยทัศน์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.14$ ) ในส่วนด้านที่อยู่อันดับสุดท้าย คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.12$ )

4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็น ดังกล่าว ลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนาม โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ซึ่งโรงเรียนที่เข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนาม ประกอบด้วย



1) โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง และ 2) โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม แล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการลงพื้นที่ศึกษาหาข้อมูลโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

ทั้ง 2 โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ประจักษ์ มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ในรูปแบบของการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับครูหรือบุคลากร เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน มีเป้าหมายที่ชัดเจน จะเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ไว้วางใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาศักยภาพของครูให้สูงขึ้น มีการทำงานเป็นทีม ทำงานแบบพื้แบบน่อง ทำงานเป็นระบบตามสายงานรับผิดชอบ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกภาคส่วนอย่างชัดเจน ชับเคลื่อนตามแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

1. สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก สำหรับสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มี

คุณภาพมีความรู้ความสามารถ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา จึงทำให้สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นารินทร์ เดชสะท้าน (2557, หน้า 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการศึกษา มีการพัฒนาตนเองเป็นประจำและต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ในส่วนของครูผู้สอน คือผู้ปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนตามนโยบายและเป็นผู้ปฏิบัติตามผู้บริหารโรงเรียน จึงทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ มีความแตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่เป็นจริงของภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงาน ช่วยส่งเสริมความพึงพอใจ ก่อให้เกิดความรู้สึกดี มีผลตอบแทน ได้รับการยกย่อง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การส่งเสริมสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ และการส่งเสริมให้งานมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธนากร คุ่มนายอ (2562, หน้า 147-148) ที่พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผล ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌิมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

### 2.2.2 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวม พบว่า มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะอยู่ เป็นประจำ จนเกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานใน โรงเรียน รวมทั้งมีความคล่องแคล่วและทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี จึงทำให้มี ความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า สภาพที่พึงประสงค์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน มีความแตกต่างกัน

3. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ตาม การรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า โดยพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญของความ

ต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในอันดับแรก ในส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในอันดับที่สอง ในส่วนด้านที่อยู่อันดับที่สาม คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาภาภรณ์ ภูศรี (2565, หน้า 9) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะด้านการมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงออกถึงการดำเนินงานที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการสร้าง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญได้

#### 4. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปึงกาฬ จากการลงพื้นที่ศึกษาหาข้อมูลโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้ง 2 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนบ้านดอนแก้ว โนนอินทร์แปลง และ 2) โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จนประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ในรูปแบบของการศึกษาเอกสาร การสังเกตการณ์ และการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับครู หรือบุคลากร เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียนมีเป้าหมายที่ชัดเจน จะเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ไว้วางใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาศักยภาพของครูให้สูงขึ้น มีการทำงานเป็นทีม ทำงานแบบพื้แบบน่อง ทำงานเป็นระบบตามสายงานรับผิดชอบ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 3) การมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกภาคส่วนอย่างชัดเจน ขับเคลื่อนตามแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จและคุณภาพของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่า ความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ลำดับที่ 2 คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในส่วนด้านที่อยู่ลำดับที่ 3 คือ การมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานระดับต่าง ๆ ดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นรูปธรรม เช่น จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไปตามยุคตามสมัย และมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านงานวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารงานทั่วไป ให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการยกระดับและขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ด้านที่มีระดับความต้องการจำเป็นมาก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาได้ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ในส่วนการวิจัยคุณภาพ ควรใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

2.3 ควรมีการวิจัยติดตามผลการนำ สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี อย่างต่อเนื่อง เพื่อติดตามผลการนำเอาความรู้ไปใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบาย และยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กุหลาบ หงษ์ทอง. (2559). *แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.
- จารุวรรณ นุสา. (2564). *องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2554). *หลักการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษา*. ปัตตานี: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- เชษนิร์ แสงสุข. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชูไธดา สะมะแอ. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ดวงพร ศรทอง. (2559). *แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- ธนากร คุ่มนายอ. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธัญชนก สีฟ้า. (2562). *การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการวัดและประเมินทักษะในศตวรรษที่ 21 ของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: ขาวฟาง.
- นนทกร อรุณโน. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี.*
- นุชสิทธิ์ ฉัตรมงคลและอรรรพผล ธรรมโพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลก  
ภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน Transformational leadership in globalization  
towards sustainable development. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 3(1), 167 – 182.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- เบญจภรณ์ ผินสุ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ  
บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏบุรีรัมย์.*
- พัชรี พลอยเทศ. (2560). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพล  
ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.*
- ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์และคณะ. (2560). *โรงเรียน 4.0 โรงเรียนผลิตภาพ*. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัศราภรณ์ ชิตทอง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและ  
พัฒนาอาชีพในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอก  
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. งานนิพนธ์ คศ.ม. ชลบุรี :  
มหาวิทยาลัยบูรพา*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*.  
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์ กศ.ม.  
ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย,”ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก.  
หน้า 14. 6 เมษายน 2560.
- วุฒิพร ประทุมพงษ์. (2556). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศิริ ถิอาสนา. (2557). เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหาร  
จัดการคุณภาพการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- ศิริพร อัจปักษา. (2557). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของครู  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด  
ราชบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศศิธร รักษาชนม์. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุกัญญา พูลกลี. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความคิดของครูผู้สอนในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุกัญญา รอดระกำ. (2560). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0. วารสาร  
การประชุมวิชาการ เสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 1: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- สุกัญญา รอดระกำ. (2561). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุบลราชธานี.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส

- สุพรรณิกา สุบรรณาจ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2560). *การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีประสิทธิผล*. อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์อินเตอร์กรุ๊ป.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- อานนท์ แสลงภา. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- เอกพจน์ สิงห์คำ. (2560). *การศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อังคณา ทีฎูเวียง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- Avolio, B. J. and et al. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership and questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441 – 462.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Bell – Roundtree, C. V. (2004). “Does Manager Behavior Influence Knowledge Worker Job Satisfaction and Organizational Commitment Attitudes? A Validation of Kouzes and Posner’s Transformational Leadership Theory,” *Dissertation Abstracts International*. 65(01): 384.
- Boselie, P.I and Joap P. (2005). “Human Resource Function Competencies in European Competencies, Personnel Review,” *Farnborough*. 34(5), 550.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York:Haper and Row.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Simon & Schuster.
- Dennis, C. J. (2009). *The Relationship between Principals' Self-Perceptions and Teachers' Perceptions of High School Principals' Instructional Leadership Behaviors in South Carolina High Schools*. Professors, Ph.D. Dissertation. University of South Carolina.
- Fullan, M. (2006). *Leading in culture of change*. California: Jossey–Bass.
- Glickman, C. D. (2001). *Supervision of Instruction: A developmental Approach*.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw–Hill.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (6<sup>th</sup>) ed. Mc Graw – Hill International Edition.
- McCarthy, M. J. (2009). *Teachers' Perceptions of High School Principals' Leadership Behaviors Using the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) and the Relationship to the AYP (Adequate Yearly Progress) Status in High Poverty Suburban School Districts Located in Southeastern Pennsylvania*. Professors. Ed.D. Dissertation. Saint Joseph's University.
- Oke, A. and et al. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64 – 72.

Robbins, S. P. (1994). *Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications*. Australia and New Zealand.

Youngs, P. & King, M. B. (2002). Principle Leadership for Professional Development to Build School Capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643 – 670.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizational*. (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall. (5<sup>th</sup> ed). Boston: Allyn and Bacon.

ภาคผนวก





## ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ  
และรายชื่อโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)



**ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือความต้องการจำเป็นและ  
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก**

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายรุ่งอรุณ ป้องกัน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
4. นายนพดล ศรีสม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนางัวสายปัญญา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
5. นายไชยวัฒน์ สายสิงห์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโนนเหมือดแอ่ อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

## โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) ในการลงพื้นที่ศึกษาดูงาน หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

1. โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง ตำบลคำนาดี อำเภอเมือง  
บึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
บึงกาฬ

### 1.1 ประวัติโรงเรียนโดยย่อ

โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง ตั้งอยู่หมู่ที่ 5 บ้านดอนแก้ว  
ตำบลคำนาดี อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบึงกาฬ โทรศัพท์ 042-436976 เปิดสอนระดับชั้นอนุบาล 2 ถึงระดับชั้น  
ประถมศึกษาปีที่ 6 เนื้อที่ 12 ไร่ เขตพื้นที่บริการ จำนวน 2 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 5  
บ้านดอนแก้ว และหมู่ที่ 6 บ้านโนนอินทร์แปลง

โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลงเดิมชื่อโรงเรียนบ้านดอนแก้ว ก่อตั้ง  
ขึ้นเมื่อ วันที่ 1 พฤษภาคม พุทธศักราช 2517 โดยการบริจาคที่ดินของบ้านดอนแก้ว  
มีร้อยตรีสัญญาชัย สุวิชาติ นายอำเภอบึงกาฬ เป็นผู้ก่อตั้ง เปิดทำการเรียนการสอนครั้งแรก  
อาคารศาลาประชาคมหมู่บ้านทำการสอนชั่วคราว และในปีเดียวกันได้รับงบประมาณสร้าง  
อาคารเรียนชั่วคราว จำนวน 40,000 บาท (สี่หมื่นบาทถ้วน) โดยเปิดทำการเรียนการสอน  
ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 มีนายจรัส ภูไชยแสง ได้รับการ  
แต่งตั้งเป็นครูใหญ่คนแรก เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2546 คณะกรรมการ  
ประถมศึกษาจังหวัดหนองคายมีมติให้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนบ้านดอนแก้ว เป็นโรงเรียนบ้าน  
ดอนแก้วโนนอินทร์แปลง

ในปีการศึกษา 2563 โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง เปิดทำการ  
เรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลปีที่ 2 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา จำนวน 10 คน ข้าราชการครูจำนวน 5 คน ครูอัตราจ้างจำนวน 3 คน  
ครูธุรการ 1 คน โดยมี นายเทรินทร์ แสนวงษ์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

ปรัชญาของโรงเรียน “ปัญญา โลกสมิ ปชชิตโต (ปัญญาเป็นแสงสว่าง  
ส่องโลก)” คำขวัญของโรงเรียน “เรียนดี มีวินัย ใฝ่รู้ สู้งาน” สีประจำโรงเรียน  
“ฟ้า – เหลือง” อักษรย่อของโรงเรียน “ ด.ก.”

## 1.2 ผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

1.2.1 โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 2 เหรียญทอง สถานศึกษายอดเยี่ยม ประเภทประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน การประกวดรางวัลหน่วยงานและผู้มีผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ เพื่อรับรางวัลคุณค่า สพฐ.(OBEC AWARDS) ครั้งที่ 11 ประจำปีการศึกษา 2564 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ 18 - 19 สิงหาคม 2565

1.2.2 นายเทวินทร์ แสนวงษ์ ได้รับรางวัลระดับเหรียญทองแดง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การปลูกฝังคุณธรรม ศีลธรรมในโรงเรียนวิถีพุทธ ระดับภาคสงฆ์ที่ 8 ประจำปี 2565 ประเภทผู้บริหาร

1.2.3 นายเทวินทร์ แสนวงษ์ ได้รับรางวัลระดับเหรียญทอง ผู้อำนวยการสถานศึกษายอดเยี่ยมระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน การประกวดรางวัลหน่วยงานและผู้มีผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ เพื่อรับรางวัลคุณค่า สพฐ.(OBEC AWARDS) ครั้งที่ 11 ประจำปีการศึกษา 2564 ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างวันที่ 18 - 19 สิงหาคม 2565

1.2.4 นายเทวินทร์ แสนวงษ์ ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 2 ระดับคุณภาพดีเยี่ยม กิจกรรมนวัตกรรมถอดบทเรียน (Best Practice) ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (โครงการโรงเรียนสุจริต) ประจำปีการศึกษา 2565

1.2.5 นายเทวินทร์ แสนวงษ์ ได้รับรางวัล อันดับ 5 กิจกรรมนวัตกรรมถอดบทเรียน (Best Practice) ประเภทผู้บริหาร ตามโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (โครงการโรงเรียนสุจริต) ประจำปีการศึกษา 2564

## 2. โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม ตำบลโคกก่อง อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

### 2.1 ประวัติโรงเรียนโดยย่อ

โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม ตั้งอยู่หมู่ที่ 6 ตำบลโคกก่อง อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2519 โดยการนำของผู้ใหญ่บ้านชื่อ นายทองเลียง ปักปิ่น ซึ่งเป็นผู้มอบที่ดินบริจาค โดยมีเนื้อที่จำนวน 12 ไร่ กว้าง 3 เส้น (120 วา) ยาว 4 เส้น (160 วา) เพื่อปลูกสร้างอาคารเรียนชั่วคราว เสาไม้หลังคามุงหญ้าแฝก ไม่มีผนังกันห้อง ขนาดกว้าง 7 เมตร ยาว 15 เมตร พื้นที่ใช้ประโยชน์ 105 ตารางเมตร สร้างด้วยงบประมาณจากการบริจาคเป็นค่าแรงและค่าวัสดุก่อสร้างรวมราคา 3,000 บาท โดยมีได้ใช้งบประมาณจากทางราชการ และเปิดทำการเรียนการสอนครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2520 ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 4 มีดังนี้ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 20 คน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 15 คน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 10 คน และชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 6 คน รวมนักเรียนทั้งหมด 51 คน ครูคนแรกคือ นายมีชัย บุพศิริ ช่วยราชการจากโรงเรียนบ้านหนองจันทร์ ทำการสอนเป็นครูคนแรกและสอนเพียงคนเดียว และย้ายกลับโรงเรียนเดิมเมื่อ ปี พ.ศ. 2521

วันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2521 นายประพันธ์ วิโรจน์ วุฒิการศึกษา พ.ม. มาดำรงตำแหน่งรักษาการครูใหญ่ ในปี พ.ศ. 2521 โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยมได้รับงบประมาณจากทางราชการ จัดสร้างอาคารเรียนถาวร แบบ ป.1 ฉ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขนาด 3 ห้องเรียน งบประมาณ 360,000 บาท และในปี 2530 ได้รับงบประมาณต่อเติมชั้นล่างขนาด 2 ห้องเรียน งบประมาณ 100,000 บาท พร้อมงบประมาณก่อสร้างถังเก็บน้ำฝน แบบ ผ.33 จำนวน 1 ชุด ราคาค่าก่อสร้าง 35,650 บาท โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยมได้รับงบประมาณสนับสนุนจากทางราชการและหน่วยงาน ชุมชน ศิษย์เก่า ตลอดจนองค์กรที่เห็นความสำคัญด้านการศึกษาตลอดมา นับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนมาจนถึงปัจจุบัน

โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยมมีผู้บริหารมาแล้วทั้งหมด 14 คน ดังนี้

1. นายมีชัย บุพศิริ ครูช่วยราชการจากโรงเรียนบ้านหนองจันทร์  
ปี พ.ศ. 2520 – 2521
2. นายประพันธ์ วิโรจน์ ดำรงตำแหน่งรักษาการครูใหญ่  
ปี พ.ศ. 2521 – 2525

3. นายวันชัย นนทฤทธิ์ ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ปี พ.ศ. 2525 – 2526
4. นายสมนึก พิฑูลทอง ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ปี พ.ศ. 2526 – 2527
5. นายสมพร ทีหอคำ ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ปี พ.ศ. 2528 – 2530
6. นายชัยยงค์ อุทัยสาร ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ปี พ.ศ. 2530 – 2535
7. นายสุวัฒน์ ศรีนครเลิศ ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่  
ปี พ.ศ. 2535 – 2544
8. นายดาราเวช คำตา ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่  
ปี พ.ศ. 2544 – 2548
9. นายอดุลย์ พรหมวัง ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน  
ปี พ.ศ. 2548 – 2551
10. นายวิทยา ทศมี ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน  
ปี พ.ศ. 2551 – 2556
11. นางนิภาภรณ์ จันทรุณ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน  
ปี พ.ศ. 2556 – 2558
12. นายวัฒนา จันทรโคตร ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน  
ปี พ.ศ. 2558 – 2558
13. นายอดิสร ถวิลคำ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน  
ปี พ.ศ. 2558 – 2559
14. นางสาวปณิสรา ศรีบัวเทศ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน  
ปี พ.ศ. 2559 – 2561
15. นางเยาว์รักษ์ ปุยะบาล ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน  
เมื่อ 1 มีนาคม พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน

## 2.2 ผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

2.2.1 โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม ได้รับรางวัลโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรมการพัฒนาผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ

2.2.2 โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม ได้รับรางวัล “สถานศึกษาปลอดภัย” ประจำปี พ.ศ. 2564 ปีที่ 1 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

2.2.3 โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม ได้รับรางวัลโรงเรียนต้นแบบนวัตกรรม การพัฒนาผู้เรียน ให้มีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ในโครงการส่งเสริมผู้เรียนให้มี คุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประจำปี พ.ศ. 2564 จากสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2.2.4 โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม ได้รับรางวัลชนะเลิศ ประเภทโรงเรียนขนาดเล็ก ในการประเมินโรงเรียน การพัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา จากวิดิทัศน์ ในสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2.2.5 โรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม เป็นโรงเรียนที่มีการประเมินความสามารถ ด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) ดีเด่น มีผลการประเมินความสามารถด้านการอ่านของผู้เรียน (RT) รวม 2 สมรรถนะ ระดับโรงเรียนสูงกว่าระดับประเทศ ต่อเนื่อง 3 ปี จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

2.2.6 นางเยาวลักษณ์ ปุยะบาล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม ได้รับรางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติรางวัล “ครูดีศรีมหาสารคาม” ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องในโอกาสวันครู 16 มกราคม 2565 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระภีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายรุ่งอรุณ ป้องกัน

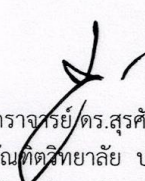
- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระภีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายนพดล ศรีสม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
  ๒. เครื่องมือการวิจัย
  ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๙๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายไชยวัฒน์ สายสิงห์

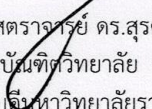
- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์/ดร.สุวิทย์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าไคร้

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าโพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแสนสำราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนเหมือดแอ่  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติครุภัณฑ์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาจาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโพธิ์น้อยหนองลิ้ม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านใหม่สามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาลเดี่ยว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๔ มกราคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคำสมบูรณบึงเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการยืมเครื่องใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๑๒

มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๙๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙.

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**การศึกษาวิจัยเรื่อง :** ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ

**ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม**

จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 1 คน และครูผู้สอน 3 คน



แบบสอบถาม

แบบสอบถาม : <https://forms.gle/ZjmbCdJqqqQWF>


ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้


นายพิตรพิบูล มนทาน้อย

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โทรศัพท์ 082-8357016





โรงเรียนบ้านนางัวสายปัญญา  
๒๑๔ หมู่ ๕ ตำบลเซกา อำเภอเซกา  
จังหวัดบึงกาฬ ๓๘๑๕๐

ที่ ศธ ๐๔๒๗๔.๐๘.๐๒/๓๔

๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ส่งหนังสือเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ  
อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๑๒ ลว. ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. หนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. รายชื่อโรงเรียนในการนำแบบสอบถามไปใช้ลงพื้นที่จริง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย ข้าราชการครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนางัวสายปัญญา ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิวัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โรงเรียนจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนขนาดเล็ก ตามรายชื่อที่แนบมาพร้อมนี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นายนพดล ศรีสม)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนางัวสายปัญญา

โรงเรียนบ้านนางัวสายปัญญา  
โทร ๐๔๗-๓๑๓๑๐๔๔

“คุณภาพมาตรฐาน บริการประทับใจ”



ที่ ศธ ๐๔๒๗๔/ว๕๘๘

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ  
เลขที่ ๕๑๑ หมู่ ๗ ถนนชาญสินธุ์ ตำบลวิศิษฐ์  
อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ ๓๘๐๐๐

๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัด

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. รายชื่อโรงเรียนในการนำแบบสอบถาม  
๒. QR code เครื่องมือแบบสอบถาม

ด้วยนายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นั้น

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พิจารณาแล้วว่า เนื่องจากการจัดทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโทดังกล่าว เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาไทยเป็นอย่างมาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จึงขอให้ท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ นักศึกษาปริญญาโทที่จะเข้าทดลองใช้เครื่องมือสำหรับวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อที่รับผิดชอบ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายรุ่งอรุณ บ้องกัน)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

โทร : ๐๔๒ ๔๙๑ ๒๔๗ ต่อ ๑๕



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๓๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวัสดี โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๓๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเข้าศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพิตรพิบูล มนทาน้อย รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๔๔๒๑๒๒๕๑๓๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ โพธิ์วัฒน์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการความต้องการจำเป็น และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพิตรพิบูล มนทาน้อย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๒๘๓๕ ๗๐๑๖

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย







### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง “ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ”

### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นและแนวทาง  
พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

3. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 5 ด้าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบึงกาฬ

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามการรับรู้ของท่าน ผู้วิจัย  
จะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มี  
ผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความ  
อนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นายพิตรพิบูล มนทาน้อย

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่งหน้าที่

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

ครูโรงเรียนขนาดเล็ก

2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโรงเรียนขนาดเล็ก

น้อยกว่า 10 ปี

10 – 20 ปี

20 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ทางขวามือของแต่ละข้อ ๆ ละ 2 ครั้ง  
ตามสภาพความเป็นจริงที่ตรงกับกรรับรู้ของท่าน

5 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ **มากที่สุด**

4 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ **มาก**

3 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ **ปานกลาง**

2 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ **น้อย**

1 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นนั้นอยู่ในระดับ **น้อยที่สุด**

ข้อ	รายการ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>											
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีกระบวนการ ตัดสินใจในเชิงบวก	✓					✓				

จากตัวอย่างแสดงว่า ท่านรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียนมีกระบวนการตัดสินใจในเชิงบวก **สภาพที่เป็นจริง** อยู่ในระดับมากที่สุดและ **สภาพที่พึงประสงค์** อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	รายการ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>											
1	ผู้บริหารสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา										
2	ผู้บริหาร ตั้งเป้าหมายแล้ว สามารถทำได้เสมอ										
3	ผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา										
4	ผู้บริหาร เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา										
5	ผู้บริหาร สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน										
6	ผู้บริหาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์										
7	ผู้บริหาร กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์										
8	ผู้บริหาร มักจะมีวิธีการทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือความคาดหมายเสมอ										







ข้อ	รายการ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5. การมีวิสัยทัศน์											
33	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน										
34	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน										
35	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจและรับทราบแนวปฏิบัติ										
36	บริหารโรงเรียนมีการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง										
37	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี										
38	ผู้บริหารโรงเรียนมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และยุติธรรม										
39	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างครูผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง										
40	ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม										

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม  
นายพิตรพิบูล มนทาน้อย





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (ฉบับผู้เชี่ยวชาญ)

เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
บึงกาฬ

### คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อขอความกรุณา  
ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน
3. ขอความกรุณาพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับนิยาม  
ศัพท์เฉพาะหรือไม่ เพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน  
ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นวัดไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

ขอความกรุณาตอบและส่งคืนผู้วิจัย ภายใน 15 วัน เมื่อผู้เชี่ยวชาญตอบเสร็จ  
แล้ว กรุณาแจ้งผู้วิจัย ที่หมายเลขโทรศัพท์ 082-8357016

ลงชื่อ พিতร์พิบูล มนทาน้อย

(นายพิตรพิบูล มนทาน้อย)

นักศึกษابริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบมีตำแหน่งหน้าที่
  - ( ) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
  - ( ) ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ประสบการณ์ในการทำงานโรงเรียนขนาดเล็ก
  - ( ) น้อยกว่า 10 ปี
  - ( ) 10 – 20 ปี
  - ( ) 20 ปีขึ้นไป

ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ( ) เห็นด้วยทั้ง 2 ข้อ  
 ( ) ควรปรับปรุง.....

### ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

ความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยเรื่องความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้ que เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วัดได้จากการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้บริหารควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือโดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติ กล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม มีศีลธรรมหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม

ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้ตามจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น และคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้ชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้บริหารที่แสดงออกการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำสามารถคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาปรึกษาที่สร้างสรรค์ โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

5. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองเป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



### ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

**คำชี้แจง** กรุณาพิจารณาแต่ละข้อความว่าสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ  
ที่กำหนดมาพร้อมนี้เพียงใด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน					
ข้อที่	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1	ผู้บริหารสามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา				
2	ผู้บริหาร ตั้งเป้าหมายแล้ว สามารถทำได้เสมอ				
3	ผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา				
4	ผู้บริหาร เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา				
5	ผู้บริหาร สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน				
6	ผู้บริหาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์				
7	ผู้บริหาร กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์				
8	ผู้บริหาร มักจะมีวิธีการทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือความคาดหมายเสมอ				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน					
<p>2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก</p>					
ข้อที่	การสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ขอเสนอแนะ
1	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน				
2	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเสมอ				
3	ผู้บริหารเสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว				
4	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนรวมในการทำงานมากขึ้น				
5	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี				
6	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว				
7	ผู้บริหารพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนด้วยความเป็นกันเองเสมอ				
8	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ และมีกำลังใจในการทำงาน				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน					
	3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้บริหารที่แสดงออกการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำสามารถคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ				
ข้อที่	การสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ขอเสนอแนะ
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รุ้จัก ค้นหาข้อมูลข่าวสาร จากแหล่งต่าง ๆ				
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไปอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ				
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รุ้จัก วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐาน				
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนรวม การวางแผนก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง				
5	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่				
6	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน				
7	ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาได้				
8	ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานได้				

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน					
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาการศึกษาที่สร้างสรรค์ โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลายและหลีกเลี่ยงการควบคุม					
ข้อที่	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ขอเสนอแนะ
1	ผู้บริหาร ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา				
2	ผู้บริหาร แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
3	ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน				
4	ผู้บริหารจะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น				
5	ผู้บริหารมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นกันเองกับทุกคน				
6	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา				
7	ผู้บริหารสามารถจัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา				
8	ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ				



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน					
<p>5. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเอง เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p>					
ข้อที่	การมีวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน				
2	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน				
3	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจและรับทราบแนวปฏิบัติ				
4	บริหารโรงเรียนมีการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง				
5	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นแบบอย่างที่ดี				
6	ผู้บริหารโรงเรียนมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และยุติธรรม				
7	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างครูผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง				
8	ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม				

ขอเสนอแนะ (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)

**แบบสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice)**  
**เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**  
**ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**ประถมศึกษาบึงกาฬ**

**ชื่อผู้วิจัย** นายพิตรพิบูล มนทาน้อย นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** ผศ.ดร.สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์  
**กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา

**ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์** .....

**ตำแหน่ง** .....

**สถานที่ทำงาน** .....

**วันเดือนปีที่สัมภาษณ์** .....

**เริ่มต้นสัมภาษณ์เวลา**.....น. **สิ้นสุดการสัมภาษณ์เวลา**.....น.

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ สำหรับผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

2. ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มี 3 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยจึงนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์หาคำระดับความต้องการจำเป็น เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ



3. ท่านมีแนวทาง วิธีการ หรือกระบวนการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก **ด้านการมีวิสัยทัศน์** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านเป็นอย่างสูง  
 ยิ่งที่ท่านได้สละเวลาให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

นายพิตรพิบูล มนทาน้อย  
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

คำดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ



ตาราง 26 การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามความต้องการจำเป็นและแนวทาง  
พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยการหาค่าเฉลี่ยเพื่อดู  
ดัชนีความสอดคล้อง IOC ของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>									
1	ผู้บริหารสามารถสร้างศรัทธา และ ความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหาร ตั้งเป้าหมายแล้ว สามารถทำ ได้เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถสร้างความประทับใจ และความภาคภูมิใจต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหาร เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหาร สามารถชี้แจงวิธีการ ปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้ อย่างเหมาะสมทุกสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหาร กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหาร มักจะมีวิธีการทำงานให้ สำเร็จได้อย่างเหนือความ คาดหมายเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</b>									
9	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารเสียสละ เห็นประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมใน การทำงานมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาใน โรงเรียน ด้วยความเป็นกันเองเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ลึกกว่าทุกปัญหาที่ เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ และมีกำลังใจใน การทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>									
17	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชา รู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสาร จากแหล่งต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา ไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา รู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและ ข้อมูลหลักฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการ ปฏิบัติงานทุกครั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็น ในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถทำให้ ผู้บังคับบัญชา ตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา เชื่อมั่นว่าตนสามารถใช้สติปัญญา แก้ไขปัญหาได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมักกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชา เห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา การทำงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>									
25	ผู้บริหาร ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหาร แสดงความห่วงใยต่อสภาพ ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหาร สามารถทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักใคร่ สามัคคีกลมเกลียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารจะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นกันเองกับทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสามารถจัดระบบสวัสดิการ ที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>5. การมีวิสัยทัศน์</b>									
33	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างภาพในอนาคตเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจและรับทราบแนวปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	บริหารโรงเรียนมีการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารโรงเรียนมีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างครูผู้นำในด้านต่าง ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ มีความสอดคล้องทั้ง 40 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.0 ทุกข้อ

ภาคผนวก จ

ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตาราง 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 บึงกาฬ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	
		สภาพที่เป็นจริง	สภาพที่ พึงประสงค์
<b>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพ ที่เป็นจริง เท่ากับ .904 และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .983 ค่าอำนาจจำแนกสภาพที่เป็นจริงอยู่ ระหว่าง .910 - .928 และค่าอำนาจจำแนก สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .889 - .904	1	.922	.892
	2	.928	.889
	3	.910	.892
	4	.911	.904
	5	.924	.899
	6	.925	.902
	7	.916	.890
	8	.921	.891
<b>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</b> ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่ เป็นจริง เท่ากับ .904 และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .936 ค่าอำนาจจำแนกสภาพที่เป็นจริงอยู่ ระหว่าง .936 - .945 และค่าอำนาจจำแนก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .922 - .932	9	.945	.930
	10	.938	.932
	11	.938	.928
	12	.939	.929
	13	.940	.922
	14	.940	.924
	15	.936	.925
	16	.940	.928

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	
		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
<b>3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>	17	.934	.944
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพ ที่เป็นจริง เท่ากับ .819 และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .952 ค่าอำนาจจำแนกสภาพที่เป็น จริงอยู่ระหว่าง .932 - .945 และค่าอำนาจ จำแนกสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .943 - .950	18	.945	.948
	19	.936	.950
	20	.936	.943
	21	.937	.946
	22	.932	.944
	23	.938	.943
	24	.938	.943
<b>4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล</b>	25	.938	.938
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพ ที่เป็นจริง เท่ากับ .891 และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .945 ค่าอำนาจจำแนกสภาพที่เป็น จริง อยู่ระหว่าง .936 - .945 และค่าอำนาจ จำแนกสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .929 - .942	26	.941	.939
	27	.941	.929
	28	.939	.941
	29	.938	.935
	30	.943	.942
	31	.945	.942
	32	.936	.934



ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	
		สภาพปัจจุบัน	สภาพที่ พึงประสงค์
<b>5. การมีวิสัยทัศน์</b>	33	.955	.956
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่เป็นจริง เท่ากับ .819 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .961 ค่าอำนาจจำแนกสภาพที่เป็นจริง อยู่ระหว่าง .951 - .957 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .950 - .959	34	.956	.956
	35	.953	.950
	36	.957	.959
	37	.955	.959
	38	.951	.950
	39	.953	.959
	40	.954	.954

จากตาราง 27 พบว่าค่าความเชื่อมั่นสภาพที่เป็นจริงของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เท่ากับ .956 และค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์ของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เท่ากับ .972 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่เป็นจริงอยู่ระหว่าง 0.91 - 0.95 และค่าอำนาจจำแนก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง 0.89 - 0.96 เมื่อพิจารณารายด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เป็นจริง เท่ากับ .904 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่พึงประสงค์ เท่ากับ .983 ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .910 - .928 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .889 - .904

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เป็นจริง เท่ากับ .904 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่พึงประสงค์ เท่ากับ .936 ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .936 - .945 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .922 - .932

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่เป็นจริง เท่ากับ .819 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่พึงประสงค์ เท่ากับ .952

ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .932 - .945 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .943 - .950

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่เป็นจริง เท่ากับ .891 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .945 ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .936 - .945 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .929 - .942

5. การมีวิสัยทัศน์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่เป็นจริง เท่ากับ .819 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์ เท่ากับ .961 ค่าอำนาจจำแนกสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .951 - .957 และค่าอำนาจจำแนกสภาพที่พึงประสงค์อยู่ระหว่าง .950 - .959

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์



### Group Statistics

	สถานการณ์	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
aa1	1	73	4.5839	.32076	.03754
	2	219	3.1096	.60871	.04113
aa2	1	73	4.6130	.42449	.04968
	2	219	3.9441	.41476	.02803
aa3	1	73	4.7089	.38587	.04516
	2	219	3.9897	.35563	.02403
aa4	1	73	4.6644	.41030	.04802
	2	219	3.5354	.60664	.04099
aa5	1	73	4.6130	.40620	.04754
	2	219	3.2939	.50655	.03423
aat	1	73	4.6366	.35333	.04135
	2	219	3.5745	.35282	.02384

### Group Statistics

	สถานการณ์	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
bb1	1	73	4.8134	.32013	.03747
	2	219	4.6421	.34221	.02312
bb2	1	73	4.8562	.30239	.03539
	2	219	4.6187	.41840	.02827
bb3	1	73	4.8202	.37267	.04362
	2	219	4.5953	.34490	.02331
bb4	1	73	4.8442	.32327	.03784
	2	219	4.6530	.37539	.02537
bb5	1	73	4.8048	.34673	.04058
	2	219	4.6878	.41740	.02821
bbt	1	73	4.8277	.32587	.03814
	2	219	4.6394	.31859	.02153

### Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) ประสบการณ์การทำงาน	(J) ประสบการณ์การทำงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
BB1	น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10-20 ปี	.00375	.04933	.997	-.1176	.1251
		มากกว่า 20 ปี	.18669*	.06248	.012	.0330	.3404
	ระหว่าง 10-20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.00375	.04933	.997	-.1251	.1176
		มากกว่า 20 ปี	.18294*	.07172	.040	.0065	.3594
	มากกว่า 20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.18669*	.06248	.012	-.3404	-.0330
		ระหว่าง 10-20 ปี	-.18294*	.07172	.040	-.3594	-.0065
BB2	น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10-20 ปี	.03218	.05827	.859	-.1112	.1756
		มากกว่า 20 ปี	.19805*	.07380	.029	.0165	.3796
	ระหว่าง 10-20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.03218	.05827	.859	-.1756	.1112
		มากกว่า 20 ปี	.16587	.08472	.149	-.0426	.3743
	มากกว่า 20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.19805*	.07380	.029	-.3796	-.0165
		ระหว่าง 10-20 ปี	-.16587	.08472	.149	-.3743	.0426
BB3	น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10-20 ปี	.02828	.05228	.864	-.1004	.1569
		มากกว่า 20 ปี	.19534*	.06621	.014	.0324	.3583
	ระหว่าง 10-20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.02828	.05228	.864	-.1569	.1004
		มากกว่า 20 ปี	.16706	.07601	.091	-.0200	.3541
	มากกว่า 20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.19534*	.06621	.014	-.3583	-.0324
		ระหว่าง 10-20 ปี	-.16706	.07601	.091	-.3541	.0200

BB5	น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10-20 ปี	.03829	.05776	.803	-.1038	.1804
		มากกว่า 20 ปี	.22758*	.07315	.009	.0476	.4076
	ระหว่าง 10-20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.03829	.05776	.803	-.1804	.1038
		มากกว่า 20 ปี	.18929	.08397	.081	-.0173	.3959
	มากกว่า 20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.22758*	.07315	.009	-.4076	-.0476
		ระหว่าง 10-20 ปี	-.18929	.08397	.081	-.3959	.0173
Total_B	น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10-20 ปี	.02829	.04720	.836	-.0878	.1444
		มากกว่า 20 ปี	.19202*	.05978	.006	.0449	.3391
	ระหว่าง 10-20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.02829	.04720	.836	-.1444	.0878
		มากกว่า 20 ปี	.16373	.06862	.060	-.0051	.3326
	มากกว่า 20 ปี	น้อยกว่า 10 ปี	-.19202*	.05978	.006	-.3391	-.0449
		ระหว่าง 10-20 ปี	-.16373	.06862	.060	-.3326	.0051

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ภาคผนวก ช

ภาพประกอบการวิจัย







ภาพประกอบ 2 ศึกษาดูงานโรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง  
โดยมี นายเทรินทร์ แสนวงษ์ เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน



ภาพประกอบ 3 ศึกษาเอกสารความสำเร็จ  
โรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง



ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ครูผู้สอนโรงเรียนบ้านดอนแก้วโนนอินทร์แปลง



ภาพประกอบ 5 ศึกษาตึกงานโรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม  
โดยมี นางเยาวลักษณ์ ปุยะบาล เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน



ภาพประกอบ 6 ศึกษาเอกสารความสำเร็จโรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์คณะครูโรงเรียนบ้านโนนวังเยี่ยม

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายพิตรพิบูล มนทาน้อย
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 25 กรกฎาคม 2516
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 19 หมู่ 20 บ้านเทพมงคล ตำบลเซกา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านนางัวสวายปัญญา ตำบลเซกา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเซกา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ
พ.ศ. 2539	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2566	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2546	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านดงหม้อทอง ตำบลดงหม้อทอง อำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3
พ.ศ. 2548	อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนบ้านบ่อพนา ตำบลโลกก่าม อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
พ.ศ. 2551 - ปัจจุบัน	ครู อันดับ คศ.3 โรงเรียนบ้านนางัวสวายปัญญา ตำบลเซกา อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ