



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี
Transformational Leadership of School Administrators under Ubon Ratchathani Provincial
Administrative Organization

ณรงค์ศักดิ์ ศรีเงิน¹

อินทรี มุงเมือง²

ภาณุมาศ หมอสินธ์³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2568 จำนวน 214 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.39) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.48) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.41) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสเป็นแบบอย่างที่ดี

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารโรงเรียน, องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

¹ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

² อาจารย์ที่ปรึกษา, รองอธิการบดี สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

³ อาจารย์ที่ปรึกษา, อาจารย์พิเศษ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the level of transformational leadership of school administrators under the Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization as perceived by teachers, and 2) to explore guidelines for developing the transformational leadership of these administrators. The sample consisted of 214 teachers under the Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization, selected through simple random sampling. The research instrument used for data collection was a questionnaire.

The research findings revealed that the overall transformational leadership of school administrators under the Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization was at a High level. When analyzing the individual dimensions, the highest mean score was found in Intellectual Stimulation ($\bar{X} = 4.21$), followed by Inspirational Motivation ($\bar{X} = 4.10$), Individualized Consideration ($\bar{X} = 3.86$) and the lowest mean score was Idealized Influence ($\bar{X} = 3.72$).

Keywords: Transformational Leadership of School Administrators, Ubon Ratchathani Provincial Administrative Organization, Leadership Development Guidelines

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน (BANI World) ทั้งในด้านเทคโนโลยีพลิกผัน สังคม และเศรษฐกิจ ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ภายใต้ทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 รวมถึงนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ "เรียนดี มีความสุข" (พ.ศ. 2567-2568) ที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการลดความเหลื่อมล้ำผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2567) การขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายดังกล่าว หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น นอกเหนือจากการมีหลักสูตรที่ทันสมัยสอดคล้องกับสมรรถนะในอนาคต ทรัพยากรทางการศึกษาที่เพียงพอ และบุคลากรครูที่มีศักยภาพแล้ว "ผู้บริหารสถานศึกษา" ถือเป็นตัวแปรต้นที่สำคัญที่สุดในการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับห้องเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2566) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ผู้นำทางการศึกษาคือผู้กำหนดทิศทางและสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่าน (Bush, 2020; Hitt & Player, 2019)

อย่างไรก็ตาม บริบทของการบริหารการศึกษาท้องถิ่นภายใต้การกำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจทางการศึกษาและการพัฒนาท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566) นั้น ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อนมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวต่อนโยบายทางการศึกษาในยุคดิจิทัล การบริหารจัดการงบประมาณภายใต้กรอบแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566-2570) รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับชุมชนท่ามกลางพลวัตของเมืองท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ด้วยเหตุนี้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร (Bass & Avolio, 1994) และเป็นสมรรถนะที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Bass & Riggio, 2006, Leithwood & Sun, 2012) โดยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถกระตุ้นแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี เป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาในพื้นที่ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดโดยตรง อย่างไรก็ตาม จากการสังเกตการณ์เบื้องต้นและการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ระดับและลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีอาจมีความแตกต่างกันไป และยังไม่มีข้อมูลชัดเจนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในด้านใดบ้าง หรือมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการแสดงออกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทเฉพาะขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนักการเมืองท้องถิ่น (แผนพัฒนาการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี พ.ศ. 2566-2570) ดังนั้น การวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการได้มาซึ่งข้อมูลเชิงประจักษ์



ที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา
ในท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2568 จำนวน 492 คน 12 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan ได้จำนวน 214 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน จำนวน 20 ข้อ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา 2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ได้ค่าระหว่าง 0.67–1.00 และทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยสถาปัตยกรรมสถิติสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.98

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้วิธีทางสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของประชากร นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบตาราง และวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ทั้ง 4 ด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ใช้เกณฑ์ตามระดับมาตราส่วนประมาณค่า 5 (Rating Scale) 5 ระดับ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายของ Best (1981) ที่แบ่งระดับช่วงคะแนนเป็น 5 ระดับ (มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งคำถามปลายเปิด (Open-ended Questions) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดกลุ่มประเด็นสำคัญและเรียบเรียงเป็นความเรียงเพื่อเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา (Content Analysis)



ผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.72	0.70	มาก	4
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.10	0.69	มาก	2
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.21	0.68	มาก	1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.86	1.03	มาก	3
รวมทุกด้าน	3.97	0.45	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.69) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.70)

2. ผลการวิเคราะห์รายระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี 4 ด้าน

1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผลการวิเคราะห์พบว่าอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอนและการแก้ปัญหา รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผลการวิเคราะห์พบว่าอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาโรงเรียนให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ รองลงมาคือ การสร้างแรงจูงใจให้ครูมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิเคราะห์พบว่าอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและรับฟังปัญหาความต้องการของครูเป็นรายบุคคล รองลงมาคือ การทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาในการปฏิบัติงาน

4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผลการวิเคราะห์พบว่าอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ รองลงมาคือ การยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมแบบปลายเปิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งแบ่งตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคาดหวังและข้อเสนอแนะ



ที่สอดคล้องกัน โดยสามารถสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้ให้ข้อมูลเน้นย้ำถึงความสำคัญของการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร โดยระบุถึงความต้องการให้ผู้บริหารแสดงออกถึงความเที่ยงธรรม (Fairness) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) มีจริยธรรม คุณธรรมที่พึงประสงค์ (Ethics and Morality) และ ความเสียสละ (Selflessness) ในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริตและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีชัดเจนให้กับครูและบุคลากร นอกจากนี้ควรมีการสร้างระบบการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาภายในองค์กร

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารควรมีการสื่อสาร วิสัยทัศน์แนวทาง การพัฒนาโรงเรียนให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงผ่านช่องทางที่หลากหลาย ควรมีการจัดกิจกรรม ที่ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของสถานศึกษา ผู้บริหารไม่ควรเป็นเพียงผู้สั่งการ แต่ควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและมาตรฐานในการทำงานที่สูง โดยการเข้าร่วมและลงมือปฏิบัติในกิจกรรมสำคัญอย่างจริงจัง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนเป็นแรงขับเคลื่อนให้ครูผู้สอนเกิดความรู้สึกดีใจและทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโดยรวม

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารควรใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ความสามารถและตรงกับงาน (Competency-Based Assignment) ควรมีการสนับสนุนและเปิดโอกาส ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการพัฒนางานวิชาการ ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยในชั้นเรียนและและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ภายในสถานศึกษา

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญ คือ ความต้องการให้ผู้บริหาร ให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน (Mutual Respect) และให้กำลังใจซึ่งกันและกันทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว (Encouragement in Professional and Personal Life) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ให้คำปรึกษาและโค้ช (Coach) อย่างจริงจัง โดยการแสดงความเคารพในความเป็นมนุษย์และศักดิ์ศรีของบุคลากรแต่ละคน การรับฟังปัญหาและให้การสนับสนุนทั้งด้านการงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว จะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความผูกพันในองค์กร และทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า ส่งผลให้เกิดความทุ่มเทในการพัฒนาตนเองและงานอย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหาร



ส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มีบทบาทในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของสังคม โดยมีการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ อย่างเด่นชัด ดังนี้

1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) สะท้อนว่าผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่ระบุว่าผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ตามกล้าตั้งคำถามต่อวิธีเดิมๆ เพื่อพัฒนานวัตกรรม สภาพการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ผ่านการสนับสนุนให้ครูริเริ่มวิธีการใหม่ๆ ในชั้นเรียนและการทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยนุช วิจิตรไกรสร (2563) ที่ระบุว่าการส่งเสริมทางปัญญาเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาให้ครูรับทราบอย่างชัดเจน ประเด็นนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา พรัดขำ (2565) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความสามารถในการใช้สัญลักษณ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Leithwood and Sun (2012) ที่เน้นว่าการสร้างแรงบันดาลใจช่วยให้บุคลากรมองเห็นคุณค่าในเป้าหมายที่ท้าทายและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผลการวิจัยพบว่าด้านนี้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) อภิปรายได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล โดยมีการรับฟังปัญหา ให้คำปรึกษา และส่งเสริมความก้าวหน้าตามศักยภาพของแต่ละคน ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชาติ ยอดสูงสุด (2565) ที่ได้ศึกษาและพบว่าการศึกษาและพบว่าการศึกษาที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การสนับสนุนช่วยเหลือตามความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ที่ระบุว่าผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามโดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และที่ปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถดึงศักยภาพของตนเองออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผลการวิจัยพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) แม้จะมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น แต่อภิปรายได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานีส่วนใหญ่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต และยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมจนเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูติภรณ์ อุทร์พยัคฆ์ (2563) ที่ระบุว่าการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่น่านับถือและการตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจภายในสถานศึกษา



และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2006) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องสร้างความศรัทธาเพื่อให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจและต้องการปฏิบัติตาม

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี จากผลการวิจัยที่พบว่าสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และข้อเสนอแนะ นำไปสู่แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

1) การยกระดับความน่าเชื่อถือและอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้วิจัยเห็นว่าแนวทางสำคัญที่สุดคือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมต้นแบบด้านคุณธรรมที่จับต้องได้ มีความเสมอภาคในการบริหารงาน เพื่อเปลี่ยนจาก "ผู้นำตามตำแหน่ง" ไปสู่ "ผู้นำโดยศรัทธา" ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความไว้วางใจ และพร้อมจะขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาตามที่ผลการวิจัยระบุว่าครูมี ความคาดหวังในด้านนี้สูงที่สุด

2) การบูรณาการนวัตกรรมเข้ากับความสัมพันธ์ (Innovation with Trust) แนวทางพัฒนาต้องไม่เน้นเพียงแค่การใช้เทคโนโลยี แต่ต้องควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจ (Trust and Relationship Building) ตามข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่าการสนับสนุน ทางจิตวิทยาและการให้เกียรติบุคลากรเป็นฐานสำคัญที่จะทำให้ครูยอมรับและกล้าใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างยั่งยืน

3) การพัฒนาศักยภาพรายบุคคลสู่มาตรฐานสากล แนวทางพัฒนาควรเปลี่ยนจากการอบรมแบบภาพรวม เป็นการส่งเสริมตามความถนัดเฉพาะบุคคล (Individualized Consideration) เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดของครูออกมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา พรัดชา ที่เน้นการส่งเสริมให้ครูตัดสินใจได้ด้วยตนเองและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

สรุปภาพรวมแนวทาง จากการอภิปรายผลข้างต้น ผู้วิจัยสรุปแนวทางการพัฒนา ที่สำคัญคือ "การเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่าง และเป็นผู้สนับสนุน (Trusted, Role Model, and Supporter)" โดยเริ่มจากการสร้างศรัทธาผ่านอุดมการณ์ แล้วใช้การสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้ครูใช้นวัตกรรมและศักยภาพของตนเองในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างเต็มที่

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ข้อเสนอแนะที่ควรนำไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี

1) สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ควรเร่งพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี ควรจัดทำโครงการฝึกอบรมที่เน้นทักษะการเป็นผู้นำนวัตกรรมและการใช้การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ให้แก่ผู้บริหาร เพื่อให้พวกเขาสามารถนำไปกระตุ้นให้ครูคิด วิเคราะห์ และสร้างสรรค์รูปแบบการสอนใหม่ ๆ ได้อย่างมีระบบ ควรสนับสนุนให้ผู้บริหารจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่สอดคล้องกับศักยภาพและเส้นทางอาชีพของครูอย่างจริงจัง ตามที่ระบุไว้ในแบบสอบถาม และควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการเป็นโค้ชอย่างเป็นรูปธรรม

2) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี สร้างสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย ผู้บริหารควรจัดให้มีพื้นที่ทางความคิด (Intellectual Space) เช่นการจัด



ประชุมวิชาการย่อย หรือ "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ" (PLC) เพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดการตั้งคำถามต่อวิธีการทำงานแบบเดิม ๆ และร่วมกันหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและการจัดการเรียนรู้ รักษาความเป็นแบบอย่าง ควรธำรงรักษาพฤติกรรมด้านอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กรไว้ โดยการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นมืออาชีพอย่างสม่ำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) การวิจัยเชิงพัฒนา (Developmental Research) ควรมีการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี โดยเน้นการเสริมสร้างทักษะด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการเป็นโค้ช (Coaching) โดยอาจใช้กรอบแนวคิด เช่น การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) หรือการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning) เป็นฐานในการออกแบบโปรแกรม จากนั้นจึงนำโปรแกรมไปทดลองใช้และประเมินผลความเหมาะสมและประสิทธิผล

2) การวิจัยเชิงคุณภาพหรือแบบผสม (Qualitative or Mixed Methods Research) ควรมีการศึกษาเชิงลึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยและกลไกที่ส่งผลต่อการนำเอาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติจริงของผู้บริหาร โดยเฉพาะในด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) หรือการสังเกตการณ์เพื่อให้เข้าใจบริบทและความท้าทายในทางปฏิบัติอย่างถ่องแท้

3) การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบอื่น ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เน้น ในงานวิจัยนี้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน หรือความผูกพันในองค์กรของครูผู้สอน



เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2567). **นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568–2569**. กระทรวงศึกษาธิการ.
- กาญจนา พรัดขำ. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3**. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 9(1), 108–121.
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). **แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566–2570)**. กระทรวงมหาดไทย.
- ฐิติภรณ์ อุทัยพย. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปิยนุช วิจิตรไกรสร. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วันชาติ ยอดสูงสุต. (2565). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2**. (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)). มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2566). **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2565/2566** กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. (2566). **แผนพัฒนาการศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. (พ.ศ. 2566–2570)** สำนักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Transformational Leadership Development**. Palo Alto, California: Consulting Psychologist.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership (2nd ed.)**. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Best, J. W. (1981). **Research in education (4th ed.)**. Prentice-Hall.
- Bush, T. (2020). **Theories of educational leadership and management (5th ed.)**. SAGE Publications.
- Hitt, D. H., & Player, D. (2019). Predicting school leader effectiveness from perspectives of principal preparation program directors. **Journal of Educational Administration**, 57(1), 67–81.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Likert, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, 140, 1–55.

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research.
Educational Administration Quarterly, 48(3), 387–423.