

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา”  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี

The Transformational Leadership of School administrators in Nongkhae Sorakitpittaya  
School under the Saraburi Secondary Educational Service Area Office

ชุตินา เกษมเนตร<sup>\*1</sup> และจุฑารัตน์ นรินทร์<sup>2</sup>

Chutima Kasamnate<sup>\*1</sup> and Jutharat Nirundorn<sup>2</sup>

<sup>\*1-2</sup>สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

<sup>\*1-2</sup>Education Administration program Faculty of Education, Bangkokthonburi University

e-mail: 6353102024.edu@bkkthon.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี และ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ประชากรประกอบด้วยข้าราชการครูโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำนวน 112 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำนวน 92 คน โดยการเปิดตารางเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างความสัมพันธ์รายบุคคลอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง และ (2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

---

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

---

**ABSTRACT**

The objectives of this research were: (1) to study the transformational leadership of school administrators in Nongkhae Sorakitpittaya School under the Saraburi Secondary Educational Service Area Office; and (2) to compare the transformational leadership of school administrators in Nongkhae Sorakitpittaya School under the Saraburi Secondary Educational Service Area Office, classified by age, education level, and experience. This research methodology was descriptive research. The population consisted of 112 teachers at Nongkhae Sorakitpittaya School the Saraburi Secondary Educational Service Area Office. The sample consisted of 92 teachers at Nongkhae Sorakitpittaya School the Saraburi Secondary

Educational Service Area Office. The sample size was determined by Krejcie & Morgan's table and obtained by simple random sampling technique. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, Standard Deviation, and independent t-test.

Major findings: (1) the transformational leadership of school administrators in Nongkhae Sorakitpittaya School under the Saraburi Secondary Educational Service Area Office in the overall, were at moderate level. When considering in each aspects, it was found that the relationship building aspect was at high level. For the aspects of Individualized Consideration, Idealized Influence, Intellectual Stimulation, and Inspiration Motivation were at moderate level; and (2) the comparison of the transformational leadership of school administrators in Nongkhae Sorakitpittaya School under the Saraburi Secondary Educational Service Area Office, classified by age, educational level, and work experience in overall and each aspect were not different.

---

**Keywords:** The transformational leadership, School Administrators

---

## บทนำ

การจัดการศึกษาจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การทำให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังอันสำคัญในการพัฒนา ประเทศนั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญ ในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีบทบาทในการจัดการและ พฤติกรรมขององค์กร ตลอดจนต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดี

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ที่นำที่ดี มีทักษะความเป็นผู้มีปัญญา มีความรู้ ความสามารถ และใช้การวิจัยเพื่อการบริหารและการจัดการ เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมาย ด้านคุณภาพของผู้เรียนจึงต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำสูง คือ ภาวะผู้นำของการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งนักการศึกษาทั้งหลายต่างมีทัศนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีทักษะการบริหารงาน เป็นผู้นำทีม แห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นมืออาชีพ สามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ทว่าทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศ ที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม สามารถเชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีด ความสามารถของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับตำแหน่งและบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง ส่วนใหญ่มักจะคุ้นเคยกับบริบทของสถานศึกษา แต่ขาดทักษะด้านการจัดการทางการศึกษา โดยทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษา จะมีทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์ การจูงใจ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การร่วมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจกลุ่ม ประสบการณ์เบื้องต้นนี้อาจจะเพียงพอสำหรับการบริหารงานในตำแหน่งบริหารระดับกลางเท่านั้น แต่สำหรับตำแหน่งที่ สูงขึ้น บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอาจขาดความพร้อม ซึ่งในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก แต่มีแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะ ผู้นำ โดยมีเบอร์น(Burns) และแบส (Bass) เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่กำลังกล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยน กระบวนทัศน์ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม กระตุ้นผู้ ตามให้มีความเป็นผู้นำ

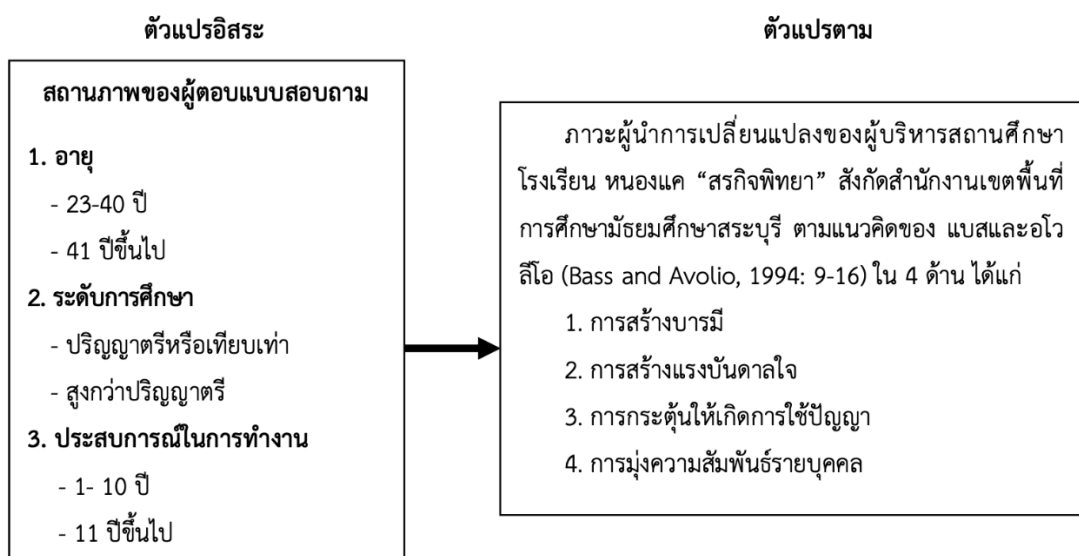
โรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความมุ่งมั่นในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ดังนั้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงาน เป็นผู้ริเริ่มแห่งการเรียนรู้และผู้นำ ทางวิชาการ บริหารงานให้เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร เชื่อมโยงสภาพปัจจุบันและภาพอนาคต มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” โดยมุ่งศึกษาขอบข่ายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของ แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน หนองแค “สรกิจพิทยา” เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สะท้อนและเป็นประโยชน์ รวมทั้งเป็นข้อมูลในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอยู่เดิม และผู้ที่ จะเข้ามาสู่ตำแหน่งผู้บริหารใหม่ ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ตามแนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 9-16) ดังภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ขอบเขตการวิจัย

**1. ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ตามแนวคิดของแบสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 9-16) ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

**2. ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้** ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำนวน 112 คน

**3. เครื่องมือ และสถิติที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เป็นคำถามที่มุ่งถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี จำนวน 9 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 9 ข้อ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา จำนวน 9 ข้อ และการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล จำนวน 9 ข้อ รวม 36 ข้อ ลักษณะของคำถามที่ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ 1) สถิติพื้นฐาน ได้แก่ อัตราส่วนค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี โดยการทดสอบค่าที (t-test)

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ด้านการสร้างบารมี พบว่า ระดับการรับรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $= 3.48, S.D.= 1.15$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการ เป็นที่เคารพนับถือของครูและบุคลากร ( $= 3.62, S.D.= 1.16$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต ( $= 3.59, S.D.= 1.12$ ) และผู้บริหารสามารถบริหารงานสถานศึกษาอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้ ( $= 3.57, S.D.= 1.11$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถของผู้นำ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในการทำงาน ( $= 3.33, S.D.= 1.15$ )

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ระดับการรับรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $= 3.40, S.D.= 1.09$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อม สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติของครูและบุคลากร ( $= 3.59, S.D.= 1.05$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมุ่งทำงานโดยเห็น

แก่ประโยชน์ส่วนรวม และอุทิศตนในการทำงาน ( $= 3.53, S.D.= 1.08$ ) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน โดยให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ( $= 3.48, S.D.= 1.10$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารมีการพูดคุย สร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรทำให้เกิดความรู้สึกรอคอยปฏิบัติตาม ( $= 3.26, S.D.= 1.05$ )

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ในด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา พบว่า ระดับการรับรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $= 3.46, S.D.= 1.14$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากร สร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ( $= 3.57, S.D.= 1.13$ ) รองลงมาคือผู้บริหารมีตัดสินใจและแก้ปัญหาผ่านวิธีการที่หลากหลาย โดยอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ และมีการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ( $= 3.52, S.D.= 1.11$ ) และผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $= 3.46, S.D.= 1.10$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารเสนอแนะ ยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ครูและบุคลากรเสมอ ( $= 3.29, S.D.= 1.15$ ) และผู้บริหารให้ความสำคัญและความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น ( $= 3.29, S.D.= 1.14$ )

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล พบว่า ระดับการรับรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $= 3.54, S.D.= 1.15$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมจากทุกฝ่ายโดยสันติวิธี เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ( $= 3.66, S.D.= 1.09$ ) รองลงมามี 3 ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บริหารมีการติดต่อกับครูและบุคลากรเป็นรายบุคคลและสื่อสารแบบสองทางในการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง ( $= 3.58, S.D.= 1.11$ ) และผู้บริหารมอบหมายให้ครูที่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของครูและบุคลากร ( $= 3.58, S.D.= 1.13$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารแบบเป็นทีมงานและระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา ( $= 3.58, S.D.= 1.17$ ) และลำดับที่ 3 ผู้บริหารมอบหมายให้ครูที่เลี้ยงดูแลและเอาใจใส่ครูและบุคลากร ให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหา ( $= 3.57, S.D.= 1.13$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อครูและบุคลากรที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจหรือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานท่านอื่นเท่าที่ควร ( $= 3.35, S.D.= 1.20$ )

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี พบว่า ระดับการรับรู้ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $= 3.47, S.D.= 1.13$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างความสัมพันธ์รายบุคคลอยู่ในระดับมาก ( $= 3.54, S.D.= 1.15$ ) และด้านการสร้างบารมี ( $= 3.48, S.D.= 1.15$ ) ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา ( $= 3.46, S.D.= 1.14$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $= 3.40, S.D.= 1.09$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 23-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน

หนองแค “สริกจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามระดับการศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สริกจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สริกจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สริกจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี มีหัวข้อในการอภิปรายผลดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สริกจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสร้างบารมี พบว่า การรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ ในช่วงต้นปี 2564 ซึ่งอยู่ในช่วงสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่ต้องทำงานแบบ Work from home เป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์กับครูและบุคลากรหรือทำตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน การสร้างเชื่อมั่นใจในการแก้ปัญหา การแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาได้เหมือนในสถานการณ์ปกติ สอดคล้องกับแนวความคิดของเบสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำแบบการสร้างบารมีไว้ว่าเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่นำต้นตอในอนาคตขององค์การ มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและวิธีการไปถึงจุดหมายนั้น และต้องใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม ทั้งนี้เพื่อสร้างความประทับใจ ต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนเองมีความสามารถพิเศษ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุหงา วิริยะ (2553: 111-113) ที่ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา และงานวิจัยของ มยุรา ศรีสมุทร (2555, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามตัวแปรตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561: 109-110) ที่ได้ศึกษาและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมเป็นระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาจะถ่ายทอดภารกิจและวิสัยทัศน์ตามโครงสร้างสายงานผ่านหัวหน้างานเป็นหลัก ไม่มีการพูดคุยแนะนำให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหารายบุคคลได้ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ทำให้ครูและบุคลากรไม่สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริหาร จึงส่งผลให้ขาดแรงจูงใจภายใน

ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดการพูดคุยและการสร้างความเข้าใจที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน แม้จะมีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการมอบเกียรติบัตร หรือการจัดสภาพแวดล้อมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามครูและบุคลากรยังต้องการสื่อสารพูดคุย สร้างความเข้าใจที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันโดยตรง เพื่อรับทราบนโยบาย แนวคิดต่าง ๆ จากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เป็นไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวความคิดของแบส (Bass, 1985: 53-54) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วยการสร้างบรรยากาศการสื่อสารแบบสองทาง และสื่อความต้องการของผู้บริหารอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน และแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ พิจารณาปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน และกระตุ้นให้ทดลองทำงานที่ทำหยาความสามารถ ให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ร่วมงานมุ่งความสนใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทุมพร จันทรสิงห์ (2561: 109-110) ทำการศึกษาและสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานเป็นทีมให้ครูในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสอดคล้องกับ ดิออนนี (Dionne, 2004) ที่ดำเนินการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม ผลการวิจัยพบว่า อุดมการณ์ แรงบันดาลใจ หรือ อิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจารณ์ญาณ จะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์ การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีม และการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม สิ่ง que แสดงออกมายังส่วนรวมนี้จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในด้านการสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

1.3 ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา พบว่า มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรสร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ แต่เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ครูและบุคลากรจะรายงานผ่านหัวหน้างาน และหัวหน้างานจะรายงานต่อรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่งต่อกันตามโครงสร้าง หลังจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานให้ผู้ตาม ซึ่งทำให้การปรับปรุงหรือพัฒนายังไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร ดังนั้นความพยายามในการแก้ปัญหา ความกระตือรือร้นของครูจึงลดลง ส่งผลให้มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา ในภาพรวมเป็นระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากร สร้างและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการจัดการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน สอดคล้องกับบุหงา วิริยะ (2553: 111-113) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ใช้หลักคุณธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และงานวิจัยของเกลาร์จิกา ถวัลย์เสรี (2557) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือผู้นำควรกระตุ้นผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่มและทำหยาความเชื่อและคุณค่าของตนเอง สนับสนุนผู้ตามโดยวิธีการใหม่ ๆ

1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธรัยบุคคล พบว่า มีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในการบริหารงานตามโครงสร้าง และให้

ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงเน้นย้ำให้หัวหน้างานสื่อสารแบบสองทางใส่ใจ ให้คำปรึกษาแก่ข้าราชการครู แสดงบทบาทเป็นครูที่เลี้ยง และเป็นพี่ที่ปรึกษาในการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานตามกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งผู้บริหารจะใช้วิธีการประนีประนอม ไม่ใช้การตัดสินใด ๆ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมจาก ทุกฝ่ายโดยสันติวิธี เพื่อแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ บุนหา วิริยะ (2553: 111-113) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ผู้บริหารควรวิเคราะห์และประเมินศักยภาพผู้ร่วมงาน มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัดและภาระงาน ให้ความเสมอภาคในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี สามารถเป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือได้ และสอดคล้องกับ สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา มี 6 แนวทาง ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ในการบริหารงานทั้ง 4 งาน คือ งานด้านบุคคล งานด้านวิชาการ งานด้านงบประมาณ และงานด้านบริหารทั่วไป 2) ผู้บริหารที่ดีควรทุ่มเททั้งร่างกาย และแรงใจในการทำงาน ต้องเสียสละเวลาให้กับงานชุมชน 3) ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในองค์กรและสร้างความสุขให้แก่คนในองค์กร 4) ผู้บริหารควรรู้จักกาลเทศะในการพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น 5) ผู้บริหารควรช่วยเหลือแนะนำให้คำปรึกษาเมื่อลูกน้องประสบปัญหาในเรื่องงาน 6) ผู้บริหารควรรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับอุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561: 109-110) ที่ทำการศึกษาและสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ในการทำงาน

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนหนองแค “สรกิจพิทยา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระบุรี พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานตามโครงสร้างของการบริหาร คือ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายงาน และครูผู้สอน ซึ่งทุกคนจะรับรู้และปฏิบัติตามแนวทางร่วมกัน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในเอื้อต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้น จูงใจ ให้ครูและบุคลากรมีพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยกอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ โอซาราลลี (Ozaralli, 2003) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ส่งเสริมให้ความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลงานประสบการณ์ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม และดิออนเน่ (Dionne, 2004) ที่วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม ผลการวิจัยพบว่า อุดมการณ์ แรงบันดาลใจ หรือ อิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจารณ์ญาณ จะส่งผลกระทบในเชิงบวกในด้านการสื่อสาร การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม อีกทั้งปัจจุบันในสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เป็นระบบ สนับสนุน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือในหมู่คณะ โดยต้องคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายของสถานศึกษา และปฏิบัติงานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุนหา วิริยะ (2553: 111-113) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา



และครูผู้สอนที่มี เพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน วิชยฐานะ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ ซาลีฮะ ดะเซ็ง (2555: 55-56 อ้างถึงใน อูมาวดี วัฒนะนุกุล, 2560: 91) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราวิวาส พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ มาซีเต๊ะ ปีมา (2557: 122-123 อ้างถึงใน อูมาวดี วัฒนะนุกุล, 2560: 91) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ความรู้ความสามารถของผู้นำ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาพูดคุย สร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรทำให้เกิดความรู้สึกรัก อ่อกปฏิบัติตาม และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสนอแนะยุทธวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ครูและบุคลากร และให้ความสำคัญ สนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจต่อครูและบุคลากรที่มีปัญหาและไม่ได้รับความสนใจหรือไ้วางใจจากผู้ร่วมงานท่านอื่น และมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความแตกต่างของศักยภาพแต่ละบุคคล

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สูงขึ้น
2. ควรมีการศึกษารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้นำมาพัฒนาการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

กรรณิกา เรตมอนต์. (2559). *ตัวบ่งชี้ทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*

วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

เกลา์จิกา ถวัลย์เสรี. (2553). *ความรู้ความเข้าใจของผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก*

*สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต.

กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุหงา วิริยะ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม*

*เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.

- ภริญา สายศิริสุข. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มสหวิทยาเขตปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มยุรา ศรีสมุทร. (2555). *การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของนักบริหารและครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุทธาวกุล ช่างใหญ่. (2558). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรรัตน์ โตเขียว. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อุมาวดี วัฒนะนุกุล (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมือง จังหวัดยะลา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Dionne, Shelley D.; Yammarino, Francis J.; Atwater, Leanne E.; Spangler, William D. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2): 177-193.
- Ozaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5/6): 335- 344.