

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี**

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THONGPHAPHUM DISTRICT UNDER  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE KANCHANABURI

ชินาภา พฤตพิบูล

Chinapa Pruettikul

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Educational Administration Branch Education Faculty Bangkokthonburi University

chinapa67@rkk.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการประเมินของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี และ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ตามการประเมินของครู จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ทำงาน และการมีวิทยฐานะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ ครูและบุคลากรโรงเรียนในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรีปีการศึกษา 2567 จำนวน 127 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูและบุคลากรในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ปีการศึกษา 2567 จำนวน 97 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอแกน โดยใช้วิธีสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยคือแบบสอบถามชนิด ประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าทีแบบสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด และ (2) การเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกัน จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งวิทยฐานะ มีการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กาญจนบุรี

## ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to study teachers' assessments of transformational leadership of school administrators in Thong Pha Phum District under Secondary Educational Service Area Office, Kanchanaburi; and (2) to compare to examine teachers' assessments of transformational leadership of school administrators in Thong Pha Phum District under Secondary Educational Service Area Office, Kanchanaburi according to teachers and personnels' assessment classified by age, teaching experience and ranking position.

This research was a survey research. The population consists of 127 teachers and school personnel in Thong Pha Phum District under Secondary Educational Service Area Office, Kanchanaburi. Sample was 97 teachers and personnels in Thong Pha Phum District under Secondary Educational Service Area Office, Kanchanaburi school. The sample size was determined by Krejcie and Morgans' table and obtained by simple random sampling. The instrument used for data collection was five-point level rating scale questionnaire. The statistics used for the data analysis were frequency, percentage, mean, Standard Deviation and hypothesis tested by independent t-test.

Major findings were: (1) overall and for all aspects with different background perceive the Transformational Leadership of educational administrators in highest degree., and (2) the study also shows that age, eaching experience and ranking position were not difference in teacher position to the Transformational leadership of educational administrators.

**Keywords:** Leadership, Transformational leadership, Education Administrators, Secondary Educational Service Area Office Kanchanaburi

## บทนำ

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการแข่งขันสูงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมีการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การค้า การติดต่อสื่อสารหรือการคมนาคมมีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางด้านสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประเทศที่เป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและสังคมแห่งการเรียนรู้ ประเทศนั้นก็จะมี ความเจริญก้าวหน้า มั่นคงและได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากประเทศเหล่านี้มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จึงสะท้อนให้เห็น ความสำคัญของการศึกษาในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ของประเทศไทย ยังมี ปัญหาด้านคุณภาพคนในแต่ละช่วงวัย โดยมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ การพัฒนาความรู้ความสามารถของแรงงานที่ไม่ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ในขณะที่คนไทยบางส่วน ยังไม่สามารถเลือกรับวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม ส่งผลต่อค่านิยม และ พฤติกรรมในการดำเนินชีวิต ในระยะต่อไปจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้สมบูรณ์ เพื่อให้คนมีทัศนคติและ พฤติกรรมที่ดีของสังคม ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีสุขภาพที่ดี มีทักษะ ความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นในทุกช่วงวัย รวมทั้งสังคมมีความเข้มแข็ง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น (สำนักงานสภา พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559: 11-12)

สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศชี้ให้เห็นว่า ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซับซ้อนและคาดการณ์ได้ยาก ในขณะที่ผลการจัดการศึกษาของประเทศในทุกระดับยังคงมีปัญหา ทั้งในด้านคุณภาพของคนไทยที่ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา ระดับต่าง ๆ ที่ยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา คุณลักษณะ และทักษะอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพึงพอใจ และกำลังแรงงานของประเทศที่มี สมรรถนะไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แม้ในภาพรวมคนไทยมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและมีความเสมอภาคทางการศึกษามากขึ้นจากนโยบายสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการ เรียน 15 ปีของรัฐแต่ระบบบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันก็ยังมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะรองรับสภาพการณ์การลดลงของ ประชากรและการเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็วของประเทศ รวมถึงสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างเสรีและไร้ พรหมแดนในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดและ ไร้ขีดจำกัดของเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถเชื่อมต่อทั้งโลกให้เป็นหนึ่งเดียว การเร่งปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ยุค 4.0 จึงเป็นทางออก สำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อให้ประชาชนได้รับโอกาสในการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพและ ซิตความสามารถให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จร่วมกันในสังคมของชนในชาติ และลดความ เหลื่อมล้ำในสังคมให้มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันมากขึ้น รวมทั้งพัฒนาประเทศให้สามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปาน กลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วในอีก 20 ปีข้างหน้า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 75)

การพัฒนากำลังคนของไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นสังคมสูงวัย ส่งผลให้ประเทศจะ ขาดกำลังคนในเชิงปริมาณประกอบกับผลิตภาพแรงงานที่ลดลงในช่วงโควิด-19 เพิ่มปัญหาด้านกำลังคนเชิงคุณภาพ จนอาจเป็น ข้อจำกัดในการขยายตัวทางเศรษฐกิจการเติบโตของนวัตกรรมแหล่งความรู้ระดับโลกออนไลน์ที่มีต้นทุนและราคาต่ำ วงจรชีวิตของ ความรู้สั้นลงโดยเฉพาะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็วและแนวโน้มความต้องการเรียนรู้ตามความสนใจรายบุคคล รวมถึงภาคเอกชนที่เริ่มให้ความสำคัญกับการสรรหาและการจ้างงานตามสมรรถนะในการทำงานมากกว่าคุณวุฒิทางการศึกษาอีก ทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีวิตและพฤติกรรมของคน และสะท้อนถึงบทบาทของเครือข่าย

ภาคประชาสังคมที่มีความเข้มแข็งในการร่วมแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แต่ยังคงขาดการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพจากภาครัฐ จึงต้องเร่งขยายผลและต่อยอดประเด็นการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพลิกโฉมกำลังคน สมรรถนะสูงที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565: 121)

ภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเกี่ยวข้องกับการศึกษา เนื่องจากการบริหารจัดการสถานศึกษาในแต่ละโอกาสแต่ละเรื่อง ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของผู้ร่วมงาน ในขณะที่ผู้ร่วมงานจะตัดสินใจหรือเสนอแนะข้อมูลต่าง ๆ ผู้บริหารต้องรับรู้ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารและต้องรู้ถึงลักษณะของทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อความเข้าใจสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถวิสัยทัศน์ในการบริหาร การศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับและมีความเป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษาควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ นักการพัฒนา นักแก้ไขปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน และนักปกครอง เป็นต้น (จรรณี เก้าเอี้ยน, 2557: 121)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในการทำงานอันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือระดับความจำเป็นพื้นฐานขององค์กรและสมาชิกขององค์กร และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและความมีศักยภาพ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าภาวะ ผู้นำที่ผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงบทบาทให้บุคลากรเห็นได้ชัดเจน อาทิ มองเห็นคุณค่าของมนุษย์ และเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ แสดงความฉลาดในการจัดการให้เกิดความเรียบร้อย มีการสื่อสาร ที่เป็นธรรมชาติ และมีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ความมีอิทธิพลต่อคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่แสดงออกจากความรู้สึกภายในได้อย่างเป็นธรรมชาติ เป็นต้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ในหลักการบริหารและหลักการปฏิบัติจนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารองค์กรการศึกษาในปัจจุบันต้องสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับวิธีการ ขั้นตอน วัตถุประสงค์ และทิศทางที่เกี่ยวข้องกับประเด็น การศึกษาได้ ทั้งนี้เพื่อ การประยุกต์ปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรและระบบขององค์กร ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่ดีพึงมี ความรู้ด้าน เทคนิค และวิธีการปฏิบัติต่อบุคลากรขององค์กร บุคคลภายนอก และหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีในทุกสถานการณ์ หากมองในด้านการศึกษา สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดเป็นหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติในการจัดการศึกษาเพื่อเป็นฐานในการแก้ปัญหาของชาติ ซึ่งประเทศชาติจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว จึงขึ้นอยู่กับบทบาทภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในการพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อหากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลทำให้คุณภาพทางการศึกษาดตกต่ำลงรวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาที่อาจไม่มีประสิทธิภาพ (ไชยา ภาวะบุตร, 2560: 4)

สภาพปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากาญจนบุรี จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ให้ ความสนใจและขาดความเอาใจใส่ ไม่มีการถ่ายทอดให้บุคลากรในสถานศึกษาของตนให้รับทราบถึงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ยังไม่บรรลุเป้าหมาย การช่วยเหลือระบบดูแลนักเรียน ปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้เกิดช่องว่าง ระหว่างครูและนักเรียนอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การร่วมมือบริหารจัดการ การศึกษามีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย กระบวนการจัดการเรียนรู้อยังยึดครูเป็นศูนย์กลางขาดสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย ขาดงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตกาญจนบุรี, 2564) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตนเองให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิดกล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นแบบปฏิบัติที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนา

สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษา (อารี กังสานุกุล, 2553: 47) จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผลการวิจัยจะทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี สามารถมองเห็นภาพรวม และองค์ประกอบรายด้านของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และยังสามารถนำผลจากการศึกษาไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการประเมินของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี
- 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ตามการประเมินของครู จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ทำงาน และการมีวิทยฐานะ

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994: 114-122) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มากำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ตามภาพที่ 1

#### ตัวแปรอิสระ

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
1) อายุ ประกอบด้วย (1) น้อยกว่า 30 ปี (2) ตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป
2) ประสบการณ์ทำงาน ประกอบด้วย (1) น้อยกว่า 10 ปี (2) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
3) วิทยฐานะ ประกอบด้วย (1) มีวิทยฐานะ (2) ไม่มีวิทยฐานะ

#### ตัวแปรตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ประกอบด้วย
(1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (4) ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล

ภาพที่ 1 : กรอบความคิดการวิจัย

## การดำเนินการวิจัย

### 1. ขอบข่ายด้านเนื้อหาการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผู้วิจัยใช้แนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994: 114-122) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ปีการศึกษา 2567 จำนวน 127 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูและบุคลากรโรงเรียนในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ปีการศึกษา 2567 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกนแล้วใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 97 คน การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน

### 3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังนี้

- 1 ตัวแปรต้น ได้แก่สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) อายุ (น้อยกว่า 10 ปี , 10 ปีขึ้นไป)
- 2) ประสบการณ์ทำงาน (น้อยกว่า 10 ปี, 10 ปีขึ้นไป)
- 3) วิทย์ฐานะ (มีวิทย์ฐานะ, ไม่มีวิทย์ฐานะ)

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## ผลการวิจัย

1. การประเมินของครูและบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มีคะแนนการประเมินเฉลี่ย 4.61 คะแนน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 4.65 คะแนน รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลปัญหา มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 4.63 คะแนน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 4.59 คะแนน และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีคะแนนเฉลี่ย 4.58 คะแนน ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** แสดงระดับการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี จำแนกตามด้าน

การบริหารงานวิชาการด้าน	ระดับการประเมิน		แปลผล
	$\bar{X}$	S. D	
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.58	0.44	มากที่สุด
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.59	0.43	มากที่สุด
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.65	0.43	มากที่สุด
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.63	0.42	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.61</b>	<b>0.40</b>	<b>มากที่สุด</b>

2. ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ตามการประเมินของครูและบุคลากรโรงเรียนในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี พบว่าครูและบุคลากรโรงเรียนในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ที่มีอายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งวิทยฐานะแตกต่างกัน มีการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี ตามการประเมินของครูและบุคลากรโรงเรียนในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน และวิทยฐานะ

การประเมินจำแนกตาม	น้อยกว่า 30 ปี		30 ปีขึ้นไป		T	p
	$\bar{X}$	S. D	$\bar{X}$	S. D		
อายุ	4.64	0.37	4.58	0.43	0.790	0.432

  

การประเมินจำแนกตาม	น้อยกว่า 10 ปี		10 ปีขึ้นไป		T	p
	$\bar{X}$	S. D	$\bar{X}$	S. D		
ประสบการณ์ทำงาน	4.62	0.38	4.61	0.39	0.132	0.895

การประเมินจำแนกตาม	มีวิทยฐานะ		ไม่มีวิทยฐานะ		T	p
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
วิทยฐานะ	4.57	0.41	4.63	0.38	0.622	0.535

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี จำแนกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน และวิทยฐานะ โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน นั้น แสดงให้เห็นว่า อายุ และประสบการณ์ทำงาน ไม่ส่งผลต่อทัศนคติเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา อาจเนื่องมาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และตำแหน่งวิทยฐานะ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อีระพงษ์ ธรรมรักษา (2561) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ ผลวิจัย ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ และวุฒิการศึกษา ของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของพัทธนันท์ หลีประเสริฐ (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ไม่มีความแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม อายุ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรอนงค์ แดงนุ้ย (2561) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางสะพาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า อำเภอบางสะพาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ ไม่มีความแตกต่างใดๆ ในทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยณัฐพงศ์ ตรีการ และสุรางคณา มัณ ยานนท์ (2565) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอกุยบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี มีความพร้อมทุก ๆ ด้าน เนื่องจากมี ผู้บริหารมีความสามารถบริหารงานสอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและสามารถบริหารจัดการงานทุกฝ่ายในโรงเรียนได้อย่าง เป็นปัจจุบัน ประพฤติและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมและสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ร่วมงานให้เกิด ความเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธา มีความรู้ความสามารถ และสามารถสร้างความไว้วางใจได้ ทำให้ครูและบุคลากรทุกคนสามารถ รับรู้ได้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กาญจนบุรี พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จึงสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารควรมีความสามารถในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายภายในระยะเวลาที่เหมาะสม พร้อมทั้งมีวิธีการบริหารจัดการที่ช่วยให้บรรลุผลสำเร็จ และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะให้แก่บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน มีความมุ่งมั่นและเสียสละเพื่อเป้าหมายขององค์กร รวมถึงให้ความใส่ใจในการสนับสนุนและติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ ค้นคว้า วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการวางแผนและแก้ไขปัญหาด้วยแนวคิดสร้างสรรค์ที่ยึดหลักเหตุผล สุดท้าย ผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยส่งเสริมการเติบโตในสายอาชีพที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถเฉพาะบุคคล ตลอดจนสร้างความร่วมมือและความราบรื่นในการทำงานร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรม เจตคติ และบริบททางสังคมอย่างรอบด้าน
2. ขยายการศึกษาไปยังผู้บริหารทุกระดับการศึกษา (ก่อนประถม ประถม มัธยม และอาชีวศึกษา) เพื่อให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบและพัฒนาภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละระดับ
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดนโยบายและแนวทางพัฒนาผู้บริหารในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

จรุณี แก้วเอี่ยม. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ สำหรับผู้บริหารมืออาชีพ*.

สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

พัศกร โหมเพ็ง, รุจิระ ภู่อาระ และ ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้*

*ของครูในสถานศึกษาเครือข่ายที่ 42 สำนักงานเขตหนองจอกสังกัดกรุงเทพมหานคร*. บทความวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พัชรินทร์ หลีประเสริฐ. (2558). การศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู กลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัด กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยและพัฒนาการศึกษา*, 28(1), 1-15.

วารสารศึกษาศาสตร์ดุสิต มหวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2568

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี. (2566). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ**

**พ.ศ. 2566.** กาญจนบุรี: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และ**

**แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.** กรุงเทพมหานคร: สำนัก  
นายกรัฐมนตรี.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ: พริกหวาน

กราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่**

**12 พ.ศ. 2560-2564.** กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

อรอนงค์ แดงนุ้ย. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอบางสะพาน**

**อารี กังสานุกุล. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาชลบุรี เขต 2. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**

Bass, B. M. (1985). **Leadership & performance beyond expectation.** New York:

The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** California: Sage Publications. Boston.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership (2<sup>nd</sup> ed.).**

New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.