

## การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

### The Study of Transformational Leadership of School Administrators Under Regional Education Office 18

ปริญญากิตติคุณ<sup>1</sup>, ฐิตินันท์ ดวงสุวรรณ<sup>2</sup>, ทีปปิพัฒน์ สันตะวัน<sup>3</sup>

Pradya Pakdeesupaphon<sup>1</sup>, Thitinan Duangsuwan<sup>2</sup>, Teeppipat Suntawan<sup>3</sup>

Corresponding Author E-mail: pradya.p@nsru.ac.th

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำนวน 113 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยซึ่งมีความเที่ยงเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test Independent) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ผลการวิจัยพบว่า

1) ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม และด้านที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศต่างกัน พบว่าใน ภาพรวม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกัน พบว่าในภาพรวมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด, สำนักงานศึกษาธิการภาค 18

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

<sup>2</sup> Student in Master of Education degree (Educational Administration), Nakhon Sawan Rajabhat University

<sup>3</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

<sup>2</sup> Advisor, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

<sup>3</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

<sup>3</sup> Advisor, Faculty of Education, Nakhon Sawan Rajabhat University

## Abstract

The purposes of this research were to study the opinions and to compare the opinions of educational personnel on transformational school leadership Regional Education Office No.18 administrators, divided by gender, at work experience and education levels. The research sample was 113 educational personnel under the Regional Education Office 18. The research instrument was the questionnaire with a validity level of 0.98. The statistics used for data analysis were independent, one-way analysis of percentages, means, standard deviations, and t-tests Variance: ANOVA and Scheffe's Method. The research findings were as follows:

1) The educational personnel's opinions toward the transformational leadership of school administrators under Regional Education Office 18 overall were at a high level. The aspects that required the most transformational leadership were vision creation and value cultivation. The aspect with the lowest score was the consideration of individuality. 2) The comparison of personnel's opinions with different genders found that the opinions overall had a statistically significant difference at .05. 3) The comparison of personnel's opinions with different working experiences found that the opinions overall had a statistically significant difference at .05. and 4) The comparison of personnel's opinions with different education levels found that both overall and in each aspect had no differences.

**Keywords:** Transformational Leadership, Provincial Education Office, Regional Education Office 18

## บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นยุทธศาสตร์ฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน นอกจากนั้น ศักยภาพ และคุณภาพของประชากรไทยทุกช่วงวัยยังคงเป็นปัจจัยท้าทายสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ แม้ว่า การเข้าถึงระบบบริการสาธารณะ การศึกษา บริการสาธารณสุข โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ และการคุ้มครองทางสังคมอื่น ๆ ของคนไทยมีความครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงมีปัญหาเรื่องคุณภาพ การให้บริการที่มีมาตรฐานแตกต่างกันระหว่างพื้นที่ ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักที่ทำให้ประเทศไทย ยังคงมีปัญหาความเหลื่อมล้ำในหลายมิติ ขณะที่ปัญหาด้านความยากจนยังคงเป็นประเด็นท้าทายใน การยกระดับการพัฒนาประเทศให้ประชาชนมีรายได้สูงขึ้นและแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำอย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันการวางกลยุทธ์ระยะยาวในการฟื้นฟู การใช้ และการรักษาทรัพยากรอย่างบูรณาการ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ผ่านมายังขาดความชัดเจน ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของ ประเทศยังมีปัญหาการใช้อย่างสิ้นเปลืองและเสื่อมโทรมลงอย่างรวดเร็ว (คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, หน้า 5)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 1 บททั่วไป มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติมีการกระจาย อำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และมีการพัฒนาครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา พร้อมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 6 - 7) และหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษา ของรัฐ มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 24) จะเห็นได้ว่าการบริหารการศึกษามีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติฉบับดังกล่าว

การที่จะพัฒนาศักยภาพหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง ก่อน “จากผู้บริหารเป็นผู้นำ” และจากนั้นจึงส่งต่อ “ภาวะผู้นำ” สู่ทุกคนในองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีภาวะผู้นำแล้วนั้นก็ จะพัฒนาองค์กรยุคเก่าสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ใหม่” ซึ่งมีพลวัตสูงกว่าองค์กรยุคเดิมแบบเทียบกันไม่ได้เลยองค์กรที่ทุกคนมีภาวะ ผู้นำจะมุ่งสู่เป้าหมายด้วยพลังและความเร็วที่เกิดจากการสอดประสานการทำงานของคนโดยธรรมชาติ (สุตา สุวรรณภิรมย์, 2551, หน้า 9) ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคล เป็นอิทธิพล เป็นการปฏิบัติ เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพล เป็นกระบวนการของการทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลเป็นกระบวนการที่ให้ความหมาย ของสิ่งที่กำลังกระทำร่วมกัน เป็นการทำให้วิสัยทัศน์และค่านิยม เป็นจริง และเป็นความสามารถของ บุคคลที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือทำให้องค์กรมีประสิทธิผล และประสบความสำเร็จ (Yukl, 2013, p.12; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 295) ซึ่งภาวะผู้นำนั้น ถือได้ว่าเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่เหนือความคาดหมาย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่สำคัญ สามารถทำนายหรือ มีอิทธิพลต่อตัวแปรหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญที่องค์กรต้องการ (Bass, & Bass, 2008, unpagged; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 308) มีแนวคิดทฤษฎี ข้อมูล การศึกษาและงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำตั้งแต่ระดับผู้นำประเทศ ผู้นำ ศาสนา ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำใน องค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่ผู้ก่อตั้ง ผู้บริหารสูงสุด กรรมการผู้จัดการผู้บริหารระดับกลางหรือระดับต้น รวมถึงพนักงานทุก ๆ คนใน องค์กรต่างส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรใดมีผู้นำผู้บริหาร หรือพนักงานที่มีภาวะผู้นำที่ดีจะส่งผลให้องค์กรที่ยอด เยี่ยมได้ ภาวะผู้นำที่ดียังมีผลกระทบที่สำคัญต่อพนักงานในองค์กรนั้น ๆ นอกจากนั้นยังพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร และภาวะผู้นำยังเป็นตัวแปรส่งผ่านไปยังปัจจัยอื่น ๆ ที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จของ

องค์การด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2561, หน้า 379) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา การบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จขององค์การ

การกำหนดนโยบายและการวางแผนทางการศึกษาที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ การบริหาร การศึกษาทั้งในระดับชาติ ระดับท้องถิ่นและระดับสถานศึกษานั้น ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับและผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความเข้าใจ และมองเห็นภาพรวมของการพัฒนาทางการศึกษา ทั้งระบบไม่ว่าจะเป็นด้านบริบท ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตของระบบ การศึกษาทุกระดับและประเภทของการจัดการศึกษาว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือควรปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ข้อจำกัดที่เป็นอยู่อย่างไบบ้าง อันจะได้ใช้เป็นสารสนเทศสำหรับเพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนด นโยบายและวางแผนเพื่อการจัด การศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ (วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555, หน้า 28) การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ จากข้อเท็จจริงที่ได้ปรากฏให้เห็นถึงสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาของประเทศในส่วนภูมิภาคทั้งในด้านโครงสร้างของ องค์การด้านระบบบริหารจัดการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนา เยาวชน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์และกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ และเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนและการพัฒนา ด้านการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมนานาประเทศ แม้ที่ผ่านมาคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีความ พยายามในการแก้ไขปัญหาด้วยการกำหนดมาตรการและกลไกขึ้น โดยคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติมาแล้วหลาย ฉบับแต่โดยเหตุที่สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของประเทศในส่วนภูมิภาคมีความซับซ้อนและสั่งสมเป็นเวลานาน จึงเป็นเหตุ ให้ต้องมีการกำหนดมาตรการและกลไกเพิ่มเติมเพื่อให้ปัญหาโดยส่วนใหญ่ได้รับการแก้ปัญหาโดยเร็วเพื่อประโยชน์ใน การเตรียมการและรองรับปฏิรูปการศึกษาอันเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการปฏิรูปประเทศตามที่รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทยฉบับที่ได้รับความเห็นชอบจากประชามติได้บัญญัติไว้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 หัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติ โดยความเห็นชอบของคณะรักษา ความสงบแห่งชาติจึงมีคำสั่ง ให้มีสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวนสิบแปดภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดเพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับเขตพื้นที่ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัดโดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือ และบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้น ๆ และให้มี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการเพื่อ ปฏิบัติภารกิจของ กระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมาย กำหนดการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมายและให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัดโดยสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ จำนวน 4 จังหวัด คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กำแพงเพชร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพิจิตร และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอุทัยธานี

สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีหน้าที่ปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อน การศึกษาในระดับภาคและจังหวัด โดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาค ส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ โดยมีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในความรับผิดชอบ ปฏิบัติภารกิจของ กระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมาย กำหนดการปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมายในระดับจังหวัด สิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นปัญหาคือ การจัดการศึกษาของในส่วนภูมิภาคมีความซับซ้อนและสั่งสมเป็นเวลานานทั้งในด้านโครงสร้าง ขององค์การด้านระบบบริหารจัดการ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและ การพัฒนาเยาวชน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ และกำลังคนที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ และเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนและ การพัฒนาทางการศึกษาของประเทศให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมนานาประเทศ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในส่วนภูมิภาคจะต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมสอดคล้องกับ สถานการณ์ คน เวลา สถานที่ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในบริบทดังกล่าว เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การศึกษาจะสะท้อนให้เห็นถึงผลของการขับเคลื่อนการศึกษาและการบริหารงานการศึกษา

จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารการศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 เพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถพัฒนาการบริหารงานให้บุคลากรทางการศึกษาเกิดความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมี ความสุขและเกิดประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร การศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ทำงานและระดับการศึกษา

## การทบทวนวรรณกรรม

ในการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย หนังสือ และตำราหลาย เล่ม เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของงานค้นคว้าอิสระ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเสนอเนื้อหาและประเด็นดังต่อไปนี้

บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

1. บริบทสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนภูมิภาค และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

องค์กรหลักในการขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัดแบบบูรณาการการมีส่วนร่วม

พันธกิจ

- 1) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

- 3) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ภารกิจของสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ทาหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาใน ระดับภาคและจังหวัด โดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและ บูรณาการกับหน่วยงานในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้น ๆ และให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทาง การพัฒนา ประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่น ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่

- 2) สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนา

- 3) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่รับผิดชอบ

- 4) สนับสนุนการตรวจราชการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของ กระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ

- 5) ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนา อย่างบูรณาการในระดับ พื้นที่ของหลายจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก

- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมายใน ระดับจังหวัด และให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และการปฏิบัติงานราชการให้เป็นไปตามอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และตามที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดมอบหมาย

- 2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานด้านวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัด



3) สั่งการ กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

4) จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานในลักษณะ ตัวชี้วัดร่วมของส่วน ราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด

5) ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้ง ปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับ ราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัด

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ภายใต้การนำของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาไม่ สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ที่ทำงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน หรือองค์การถ้าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขาดเสีย ซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพย่อมไม่สามารถใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ รวมทั้ง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำ เพื่อน กลุ่มให้ บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การโดยมุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุก สถานการณ์ และจินดา วงศ์อำมตย์ (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ส่วนตัวของผู้บริหารที่จะสร้างความเชื่อมั่น ให้บุคลากรในองค์กร เกิดแรงกระตุ้นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้

ธวัช บุญยมนี (2550, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำระหว่างบุคคลโดย บุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้ อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตาม เป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

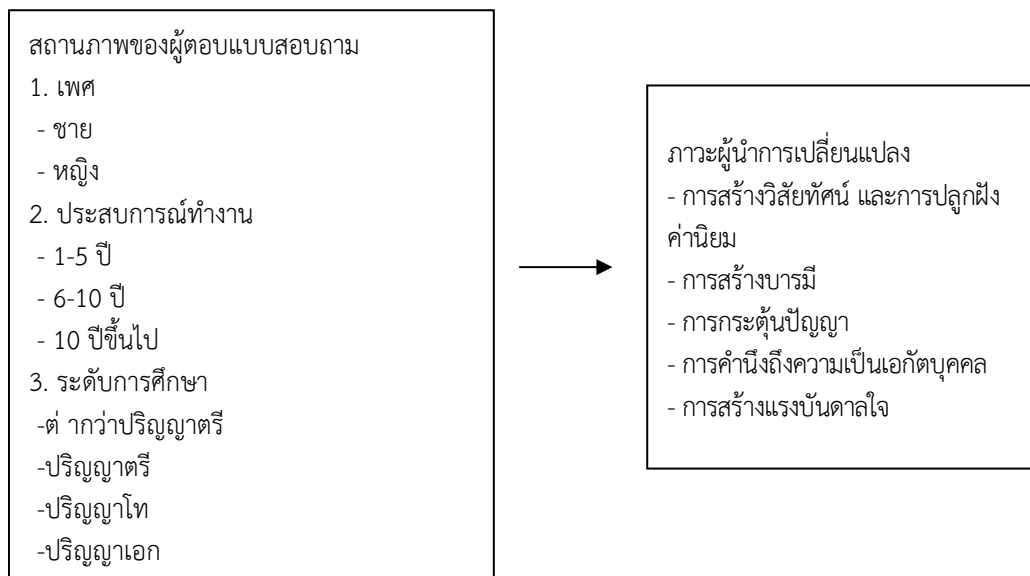
สุภาวดี จิตติรัตนกุล (2550, หน้า 12 - 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) คือศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการ สื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดำรง แสงใส (2551, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นใน การสร้างสรรค์หรือ ปลุกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการอันเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนั่นเอง

ภิรมย์ ถินถาวร (2551, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลใช้พลังอำนาจใช้แนวคิดของตนหรือกลุ่มกระตุ้นชี้นำโน้มน้าวผลักดันให้ผู้อื่น หรือกลุ่มอื่นมีความเต็มใจและ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการของตนด้วยความศรัทธา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนใน 9 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรของ สถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การวัดผล ประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การนิเทศการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นกรอบความคิดได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

ในการวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาสังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ในครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงขอเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ประจำปี 2562 จำนวนทั้งหมด 154 คน

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำนวน 113 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยการเปิดตาราง เครจซี่และมอร์แกน และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายโดยการเทียบสัดส่วน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น แบบสอบถามแบบเลือกตอบ ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 องค์ประกอบทางการเปลี่ยนแปลง 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม
- 2) ด้านการสร้างบาร์มี
- 3) ด้านการกระตุ้นปัญญา
- 4) ด้านการคำนึงความเป็นเอกัตบุคคล
- 5) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

#### วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มแก้ววารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยพบผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มแก้ววารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ในระหว่างวันที่ 16 - 24 พฤษภาคม 2562 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บแบบสอบถามจากครู

3. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเองจากโรงเรียนในกลุ่มแก้ววารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาครบ 85 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
  - 1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item Objective Congruence)
  - 1.2 สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)
2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่
  - 2.1 ค่าความถี่ (Frequency)
  - 2.2 ค่าร้อยละ (Percentages)
  - 2.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 2.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) S.D.

#### ผลการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ผู้ศึกษาเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ตามลำดับการนำเสนอ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำนวน 113 คน โดยทำการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับ เพศ ประสบการณ์ ทำงานและระดับการศึกษา

| ลำดับ | รายการ          | จำนวน | ร้อยละ |
|-------|-----------------|-------|--------|
| 1     | เพศ             |       |        |
|       | ชาย             | 39    | 34.51  |
|       | หญิง            | 74    | 65.49  |
|       | รวม             | 113   | 100.00 |
| 2     | ประสบการณ์ทำงาน |       |        |
|       | 1 – 5 ปี        | 34    | 30.09  |
|       | 6 – 10 ปี       | 26    | 23.01  |
|       | 10 ปีขึ้นไป     | 53    | 46.90  |
|       | รวม             | 113   | 100.00 |



ตารางที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำนวน 113 คน โดยทำการศึกษาร้อยละเกี่ยวกับ เพศ ประสบการณ์ ทำงานและระดับการศึกษา (ต่อ)

| ลำดับ | รายการ               | จำนวน | ร้อยละ |
|-------|----------------------|-------|--------|
| 3     | ประสบการณ์ในการทำงาน |       |        |
|       | ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 2     | 1.77   |
|       | ปริญญาตรี            | 54    | 47.79  |
|       | ปริญญาโท             | 46    | 40.71  |
|       | ปริญญาเอก            | 11    | 9.73   |
|       | รวม                  | 113   | 100.00 |

จากตารางที่ 1 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่า เพศชาย ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 65.49 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 34.51 ประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป คิดเป็น ร้อยละ 46.90 รองลงมาประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.09 และประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.01 ระดับการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 47.79 รองลงมา ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 40.71 ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 9.73 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.77

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

| ลำดับ | รายการ                                 | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |      |       |        |
|-------|----------------------------------------|-------------------------|------|-------|--------|
|       |                                        | $\bar{x}$               | S.D. | แปลผล | อันดับ |
| 1     | การสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม | 3.82                    | 0.73 | มาก   | 1      |
| 2     | การสร้างบารมี                          | 3.78                    | 0.75 | มาก   | 2      |
| 3     | การกระตุ้นปัญญา                        | 3.72                    | 0.70 | มาก   | 3      |
| 4     | การคำนึงความเป็นเอกัตบุคคล             | 3.68                    | 0.73 | มาก   | 5      |
| 5     | การสร้างแรงบันดาลใจ                    | 3.69                    | 0.71 | มาก   | 4      |
|       | รวม                                    | 3.74                    | 0.69 | มาก   |        |

จากตารางที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก ทุกด้านโดยด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดคือ การสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ( $\bar{x} = 3.82$ ) รองลงมาคือการสร้างบารมี ( $\bar{x} = 3.78$ ) การกระตุ้นปัญญา ( $\bar{x} = 3.72$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{x} = 3.69$ ) และด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุดคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล ( $\bar{x} = 3.68$ )

**ตอนที่ 3** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา

**ตารางที่ 3** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตามเพศ

| ลำดับ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                | เพศชาย    |      | เพศหญิง   |      | t    | P    |
|-------|----------------------------------------|-----------|------|-----------|------|------|------|
|       |                                        | $\bar{x}$ | S.D. | $\bar{x}$ | S.D. |      |      |
| 1     | การสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม | 3.88      | 0.73 | 3.78      | 0.77 | 0.65 | 0.08 |
| 2     | การสร้างบารมี                          | 3.86      | 0.75 | 3.74      | 0.81 | 0.84 | 0.01 |
| 3     | การกระตุ้นปัญญา                        | 3.80      | 0.70 | 3.68      | 0.75 | 0.85 | 0.06 |
| 4     | การคำนึงความเป็นเอกัตบุคคล             | 3.79      | 0.59 | 3.61      | 0.79 | 1.26 | 0.02 |
| 5     | การสร้างแรงบันดาลใจ                    | 3.80      | 0.67 | 3.64      | 0.73 | 1.16 | 0.32 |
| รวม   |                                        | 3.83      | 0.59 | 3.69      | 0.74 | 1.07 | 0.04 |

จากตารางที่ 3 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีเพศ ต่างกัน พบว่าในภาพรวมมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล มีความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีประเด็นที่น่าอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

1. ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 เป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่องมีอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อและแรงจูงใจ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาให้รับผิดชอบเอาใจใส่ในการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับศรัทธาของบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามเพื่อให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุมาลี ละม่อม (2553) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นที่ค้นพบดังนี้

1.1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ความคิดเห็นของบุคลากร ทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สามารถสร้างภาพและปลูกฝัง ค่านิยมให้แก่ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความต้องการของหน่วยงานเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันในองค์กร สามารถสะท้อนให้ผู้ร่วมงานเห็นภาพและเข้าใจถึงจุดมุ่งหมาย ในการปฏิบัติงาน ปลูกฝัง ค่านิยมปฏิบัติให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ ปฏิบัติตนแก่ ผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาคและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าตนเอง มีความสำคัญและมี คุณค่า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิสุทธิณี หาดเพชร (2557)

ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของ ครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มโรงเรียนสาธิต กลุ่มที่ 2 จังหวัดอุทัยธานี ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างบารมี ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารกระทำตนเป็นแบบอย่างในการอุทิศเวลา เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเองแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตน ให้ความสำคัญกับการกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกันให้กำลังใจ และความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหา ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม และจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ (2551) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะนำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านการสร้างบารมี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับ มากทุกข้อทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะ มองการณ์ไกลและมุ่งอนาคต มีความกระตือรือร้น แน่วแน่ใน การปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจและมีการพัฒนาผู้ร่วมงานของตนเองอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นใน ความสามารถและ ศักยภาพของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จ และผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน มีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา ที่มีต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงานเคารพ ในสิทธิ และความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงานมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเคารพและปฏิบัติ ต่อ ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมความเป็นตัวเองให้กับผู้ร่วมงาน ยอมรับฟังเรื่องราวของผู้ร่วมงาน เอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ (2551) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายข้อด้าน การคำนึงถึงเอกัตบุคคล อยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ใน ระดับมากทุกข้อทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสามารถ กระตุ้น โน้มน้าวจิตใจให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และทำงานบรรลุเกินเป้าหมาย ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุมาลี ละม่อม (2553) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารการศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตามเพศพบว่าบุคลากรทางการศึกษา เพศชายและบุคลากรทางการศึกษาเพศหญิง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรทางการศึกษาเพศหญิง มีพฤติกรรมที่เน้นถึงความละเอียดถูกต้อง พิถีพิถันในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ทำให้กังวลใจใน รายละเอียดทั้ง เรื่องเกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน ไม่กล้ายอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น นำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับเรื่อง งาน และอารมณ์แปรปรวน ส่วนบุคลากรทางการศึกษาเพศชายจะมีพฤติกรรมที่มองถึง ภาพรวม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าที่ จะเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ และควบคุมอารมณ์ ตนเองได้จึงทำให้ความคิดเห็นระหว่างเพศแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มาชีเตาะ ปีมา (2557) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัต

บุคคล มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยมด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.2 ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานโดยภาพรวม พบว่าบุคลากรทางการศึกษาที่ประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานบางเรื่องที่มีความซับซ้อน และมีรายละเอียดมาก จำเป็นที่จะต้องให้ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานที่มากกว่าในการทำงานและติดต่อประสานงาน ส่วนงานที่มีรายละเอียดไม่ซับซ้อนมากอาจมอบหมายให้ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าในการทำงาน จึงทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ซาลิสส์ห์ ดะเซ็ง (2555) ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยมด้านการสร้างบารมีด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล มีความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2.3 ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าในภาพรวม และรายด้านมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตาม สมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารการศึกษามีแนวปฏิบัติและการแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมในการบริหารงานกับบุคลากรที่เท่าเทียมกัน ไม่มีอีกระดับการศึกษา ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก จึงมีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประภา อัครพงษ์พันธุ์ (2551) ได้ทำ การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ทั้งภาพรวมและ รายด้านไม่แตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

จากสรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษารื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยมผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงาน รับรู้ว่าการให้หน่วยงานเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพัน ในวิสัยทัศน์ และปลูกฝังค่านิยมปฏิบัติ เช่น การเสียสละ ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร และความเป็นธรรม

1.2 ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง สร้างความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือกับบุคคลอื่น กระทำตนเป็นแบบอย่างในการอุทิศเวลา เสียสละ มีจิตสาธารณะ มีความชัดเจนในการปฏิบัติ ให้เกียรติผู้อื่นเสมอ มีความสร้างสรรค์ในการทำงานกล้าคิดกล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อ โอบอ้อมอารี และมีความเอื้ออาทรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ด้านการกระตุ้นปัญญา ผู้บริหารควรทำตนเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ มีความรู้ในทุก ๆ ด้าน ศึกษาหาความรู้ และนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ควรมีการส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานได้เข้ารับการอบรมเสริมความรู้ใหม่ ๆ ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อมีการแจ้งข่าวสารใหม่ ๆ ให้ได้ทราบโดยทั่วถึง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และหาทางแก้ไขเสนอแนะ แนวทางการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำชี้แจงกับผู้ร่วมงานได้ตลอดเวลา ทำงานเชิงรุก โดยติดตามงานเสมอ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลผู้บริหารควรดูความสามารถระหว่างบุคคลแล้วจึง มอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความสามารถแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ควรเปรียบเทียบ ต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน ด้วยความเสมอภาคและเป็นกลาง เคารพในสิทธิของผู้อื่นเป็นผู้ที่มีความเข้าใจมนุษย์ทุกคน เป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชอบ ไม่หลงตนเองสามารถอยู่ในโรงเรียนได้อย่างสบายใจไม่หวาดระแวงกัน ไว้วางใจและสนับสนุนให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน และต้องไม่ทำแบบถูกใจมากกว่าถูกต้อง

1.5 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ บริหารต้องมองโลกในแง่ดีคอยเสริมแรง สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้อยู่ในความปกครองก้าวหน้า เป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนา กระตุ้นให้ทุกคนเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถ ให้คำแนะนำปรึกษาจนงานสำเร็จลุล่วง

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18
- 2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 เช่น ระดับการศึกษา
- 2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: บริษัทสยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- จินดา วงศ์อำมาตย์. (2550). ภาวะผู้นำร่วมสมัยในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชาลีอะห์ ดะเซ็ง. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ดำรง แสงใส. (2551). แบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โตเดียนสโตร์.
- พิสุทธิณี หาดเพชร. (2557). การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในกลุ่มโรงเรียนลานสัก กลุ่มที่ 2 จังหวัดอุทัยธานี. การค้นคว้าอิสระการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยคำแหง.
- ประภา อัครพงศ์พันธุ์. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2551). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลีเต๊ะ บิมา. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดยะลา. ยะลา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2561). จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระยุทธ ขาตะกาญจน์. (2555). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สุภาวดี จิตดิตรันกุล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศมนตรี กรณีศึกษา: เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การปกครองท้องถิ่น). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุวิทย์ เมืองศิริ. (2548). ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุทัยวรรณ ฝอยศิริ. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.