



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2567

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

The Transformational Leadership of School Administrators in the Pathum Thani Secondary Educational Service Area Office

ณัฐพล บัวอุไร^{1*} และ ปทุมพร เปียณอม²

Nattapon Buaurai^{1*} and Patumphorn Piatanom²

¹โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย รังสิต จังหวัดปทุมธานี

²คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹Suankularb Wittayalai Rangsit School, Pathum Thani

²Faculty of Education, Ramkhamhaeng University

*Email: 6512470017@rumail.ru.ac.th

Received: Dec 25, 2023

Revised: Mar 26, 2024

Accepted: Apr 05, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงสำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิทยฐานะ และขนาดสถานศึกษา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัด สพม.ปทุมธานี ปีการศึกษา 2566 จำนวน 322 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของโคเฮน และใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง



แบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามทัศนคติของข้าราชการครูที่มีต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่น 0.980 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสถิติโดยใช้ t-test และ F-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Multiple Comparison Method) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของข้าราชการครู สังกัด สพม.ปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแก้ปัญหา รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการสื่อสาร 2) ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามทัศนคติของข้าราชการครูที่มีระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงาน และวิทยฐานะ ต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This survey research aimed to 1) examine the transformational leadership (TS) of school administrators under the Pathum Thani Secondary Education Service Area Office (OSEPT), and 2) compare the transformational leadership of these administrators based on variables such as education level, work experience, academic rank, and school size. The sample consisted of 322 teachers working in



schools under the OSEPT during the 2023 academic year. The sample size was determined using Cohen's table, with multi-stage random sampling employed to select the participants. A questionnaire, designed on a five-point Likert scale with a reliability coefficient of 0.980, was used to gauge teachers' perspectives on the transformational leadership of their administrators. Statistical analyses included mean, standard deviation, t-test, F-test, one-way ANOVA, and Scheffe's multiple comparison method for pairwise comparisons. The findings revealed that 1) the transformational leadership of school administrators, as perceived by the teachers, was high across all aspects, with problem-solving rated the highest, followed by teamwork, and communication rated the lowest. Additionally, 2) teachers' perceptions of transformational leadership did not vary significantly by education level or school size. However, differences in work experience and academic rank among teachers were associated with statistically significant variations in their perceptions of administrators' transformational leadership, at a significance level of 0.05.

Keywords: Leadership, Transferable Leadership, Transferable Leadership of School Administrator

1. บทนำ

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดกระทำร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ บรรลุจุดมุ่งหมายหลักคือการส่งเสริมและพัฒนาเยาวชนของชาติ ที่อยู่ใน



สถานศึกษานั้นให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสมบูรณ์ทั้งทางจิตใจและร่างกาย (Office of the National Education Commission, 2002) ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศไทย 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของชาติที่จะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อให้ประชาชนคนไทยมีความเป็นอยู่ที่ดีบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป้าหมายที่สอดคล้องกับการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านการศึกษาได้ระบุไว้ในด้านการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกคน (Office of the Secretariat of the Education Council, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัดการศึกษาของแผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่ระบุไว้ว่าประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพอย่างทั่วถึง เยาวชนที่เข้ารับการศึกษทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Office of the Education Council, 2017) กระทรวง ศึกษาธิการซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา จึงได้กำหนดและจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) และแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2566 ที่ใช้เป็นกรอบแนวทางและเป้าหมายการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานหรือแผนงาน/โครงการสำคัญที่เกี่ยวข้องหรือเป็นบทบาทหรือภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของประเทศไทยตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยกำหนดเป็นภารกิจสำคัญคือ พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน สร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ผลิต พัฒนา และสร้างเสริมศักยภาพกำลังคนที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และความต้องการของประเทศ ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างผลงานวิจัย องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการพัฒนาด้านการศึกษา สังคม หรือสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ และพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล (Ministry of Education, 2023) จากการ



ขับเคลื่อนของกระทรวงศึกษาธิการข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงดำเนินการปรับปรุงและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย แผน และกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้มีความสอดคล้องกัน พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้การนำนโยบายภาครัฐสู่การปฏิบัติและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญส่วนหนึ่งก็คือผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นผู้ที่รับนโยบายต่าง ๆ มาวางแผนและดำเนินการในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรและเยาวชนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้ปกครอง จึงต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถนำองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ไปใช้บริหารงานในสถานการณหรือบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์ที่ท้าทายใหม่ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม บุคลากร ผู้ร่วมงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้สามารถยังคงปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามที่กำหนด ซึ่งเป็นคุณลักษณะพึงมีของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทักษะที่สามารถมองเห็นได้ที่เรียกว่าภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ (Transferable Leadership) เนื่องจากเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ดีกว่าผู้นำแบบดั้งเดิม สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เรียนรู้บริบทและทำงานร่วมกันโดยอาศัยความร่วมมือสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมกับเป็นผู้ที่มีทักษะด้านอื่น ๆ ที่ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้นี้ สามารถนำไปใช้ให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร



สถานศึกษาและนำพาทิศกรให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และสอดคล้องกับแผนปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นลักษณะเด่นและแตกต่างจากภาวะผู้นำรูปแบบอื่น หรืออาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำยุคใหม่ที่ประกอบไปด้วยทักษะความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะสำคัญที่ผู้นำยุคใหม่ควรมีไว้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ จึงเป็นการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ไปใช้บริหารงานในสถานการณ์หรือบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ในสถานการณ์ที่ท้าทายใหม่ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม บุคลากร ผู้ร่วมงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้สามารถยังคงปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การแก้ปัญหา (Problem-Solving) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การปรับตัว (Adaptability) การสื่อสาร (Communication) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) (Nagele, 2017; Nso, 2018; Laurs, 2018; Anderson, 2020; Chase, 2020; Tümkán, 2021; UNICEF, 2022; Grossman, 2022; Karagianni, 2023; Pelta, 2023) ซึ่งการที่จะระบุได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ในระดับใดนั้น ผู้ที่สามารถระบุได้ชัดเจนและสามารถให้ข้อมูลได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คือ ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษานั้น ๆ เพราะเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับการทำงานร่วมกัน และเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติงานและหน้าที่ต่าง ๆ ในสถานศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษา ได้เรียนรู้วิธีการทำงานของผู้บริหารได้ซึมซับและปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายของผู้บริหาร ซึ่งแสดงคุณลักษณะของผู้นำที่ครูและบุคลากรสามารถรับรู้ได้ แต่ทั้งนี้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ทำงานร่วมกันกับผู้บริหารสถานศึกษา อาจรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับที่แตกต่างกันได้ อันเนื่องมาจากระดับการศึกษาประสบการณ์



ทำงาน วิชฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งขนาดของสถานศึกษา ที่ทำให้การรับรู้ถึงระดับของภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้อาจมีความเหมือน หรือมีความแตกต่างกันได้

ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งด้านนโยบายภาครัฐ การจัดการศึกษา การขับเคลื่อนการศึกษา และภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดและสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี (สพม.ปทุมธานี) ซึ่งเป็นต้นสังกัดของผู้วิจัย โดยจะทำการวิเคราะห์ถึงภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการแก้ปัญหา การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษา ในครั้งนี้ ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำหนดนโยบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพม.ปทุมธานี และสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ และเพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อยกระดับคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นและมีความสามารถ มีภาวะผู้นำอย่างรอบด้านต่อไป

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิชฐานะ และขนาดสถานศึกษา



3. วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพม.ปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิทยฐานะ และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี ปีการศึกษา 2566 จำนวน 322 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของโคเฮนและคณะ (Cohen et al, 2011) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละชั้นภูมิ ๆ ละ 3 โรงเรียน และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) (Wongwanich, 2015) เพื่อแจกแบบสอบถาม โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด จำนวน 295 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.61 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 60 ข้อ หาค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะแล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ได้ค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980 และมีค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.442-0.996

การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิทยฐานะ และขนาดสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



(Standard Deviation: S.D.) วิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน วิทยฐานะ และขนาดสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงนำค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ไปเปรียบเทียบโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Multiple Comparison Method)

4. แนวคิดที่ใช้ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องทางการบริหารจัดการที่มีผู้คนพูดและวิพากษ์วิจารณ์กันมากและต่อเนื่อง ทุกองค์กรทั้งทางด้านธุรกิจ หรือองค์กรทางการศึกษา ต่างก็ต้องมีบุคลากรหรือผู้นำที่ควรต้องมี “ภาวะผู้นำ” เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Thongprong, 2008) โดยมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้หลายท่าน ได้แก่ ปรีชญา บุตรสะอาด (Butsa-ard, 2023) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะในการสร้างอิทธิพล หรือกระบวนการที่นำกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรออกมาใช้ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยการจูงใจและโน้มน้าว ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามที่คุณต้องการ โดยเกิดแนวคิดในแนวทางเดียวกัน เป็นบรรยากาศที่ดีทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตั้งใจและเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งงาม นอกจากนี้ สุวัฒน์พงษ์ ร่มศรี (Romsri, 2022) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ใช้ความสามารถใช้อิทธิพล “โน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจ” ให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรทุกองค์การรวมถึงองค์การทางการศึกษาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ มีความเลื่อมใส มีความศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ มีหลักการเหตุผลที่ผู้ตามให้ความเชื่อมั่น ทำให้มีหน้าที่



ความสัมพันธ์และสถานการณ์ซึ่งจึงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มหรือองค์การให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตรา ไตรยวงศ์ (Triyawong, 2022) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถนำผู้ตาม โดยผู้ตามเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในเชิงบวก จากเคยปฏิบัติงานตามคำสั่ง เป็นการปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเอง มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจให้อำนาจผู้ตามในการปฏิบัติงาน โดยผู้ตามสามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานของตนเองและกำกับควบคุมตนเองได้ รวมทั้ง ซอพี ราเซ (Rase, 2017) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจต่อบุคคลอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งยังมีการศึกษาต่างประเทศ ได้แก่ Ward (2020) ซึ่งได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถหลากหลายและพร้อมที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้นำเองและแนวคิดทฤษฎีของผู้อื่นที่ได้นำมาปรับและได้ทำการถ่ายทอด สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้กับผู้อื่น ในลักษณะที่มีส่วนร่วมสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นดำเนินการพร้อม ๆ กับกำกับวิธีที่พวกเขากระทำ พวกเขาต้องมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์เพื่อที่จะรู้วิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนที่ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้ถึงความสามารถ ทักษะ พฤติกรรม และองค์ความรู้ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน ใช้วิสัยทัศน์ในการบริหาร สามารถบริหารงานตามแผนงานที่กำหนดโดยใช้สติปัญญา ตัดสินใจด้วยเหตุและผลที่เหมาะสม ทันต่อเทคโนโลยี เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน และมีอิทธิพลหรืออำนาจในการทำให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ



ด้วยความเต็มใจ โดยมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบผลสำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ (Transferable Leadership)

“ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้” หรือ “Transferable Leadership” เป็นภาวะผู้นำที่สำคัญและควรมีในตัวผู้นำทุกคน ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ไว้หลายท่าน ได้แก่ Nagele (2017) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้เป็นทักษะของผู้นำที่สามารถนำองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานไปใช้สถานการณ์หรือบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้อาจจะเป็นทักษะพื้นฐานโดยทั่วไป ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านเทคโนโลยี ทักษะการคิดเชิงระบบ โดยผู้นำที่มีทักษะแบบถ่ายโอนได้นี้ จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหา การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีม ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการสื่อสาร และความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้ Laurs (2018) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ เป็นการนำทักษะการบริหารที่มีอยู่ในตัวตนไปใช้ในการบริหารงานในสถานการณ์ใหม่ ปัญหาใหม่ หรือบริบทในการบริหารใหม่ เช่น มีการเปลี่ยนสายงาน การเปลี่ยนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนสถานที่ทำงาน โดยเป็นทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคลอันเกิดจากความรู้และฝึกฝนมาตลอดระยะเวลาที่ได้จากการเรียนหรือทำงาน ได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหา ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการสื่อสาร ความมั่นใจในตนเอง การดูแลและให้แรงจูงใจในการทำงาน การให้ความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง Nso (2018) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้เป็นทักษะของผู้นำที่สามารถถ่ายโอนทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานต่าง ๆ ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การปรับตัวเข้ากับบริบทใหม่ ๆ การดูแลและการจูงใจ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การวางแผนและการจัดระเบียบ ความคิดสร้างสรรค์ และการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการนำไปปรับใช้ในบริบทใหม่ ๆ จากยั้งนี้ Anderson (2020) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้เป็นทักษะของผู้นำขั้นสูงที่ผู้นำสามารถนำทักษะเหล่านั้นไปใช้ในการทำงาน



การปรับตัวให้เข้ากับสังคมหรืองานใหม่ ๆ เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับทุกคน ไม่ใช่เพียงแต่ผู้นำองค์กรเท่านั้น แต่รวมถึงนักศึกษาและประชาชนวัยทำงานทั่วไป ด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ มีดังนี้ ทักษะการแก้ปัญหา ความเป็นผู้นำ ความมั่นใจในตนเอง การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน และ Chase (2020) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ เป็นทักษะของผู้นำที่สามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ที่เข้ามา มีบทบาทและสร้างผลกระทบต่อการบริหาร โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหา การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีม การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีความเป็นผู้นำ และมีความมั่นใจในตนเอง อีกทั้ง Tümkán (2021) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างผู้บริหารกับครูหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้เป็นทักษะของผู้นำองค์กรที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบท สังคม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในขณะนั้น โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ ดังนี้ ทักษะการแก้ปัญหา การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และการให้ความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร โดยให้ความเสมอภาคและความยุติธรรมกับทุกคน นอกจากนี้ Grossman (2022) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ เป็นเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำในทุกสาขาอาชีพ เพราะเป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผ่านการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยใช้วิธีการสื่อสาร พูดคุย สร้างความเข้าใจร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ รู้จักวางแผนและจัดระเบียบการทำงานอย่างเป็นระบบ ด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ UNICEF (2022) ที่ได้ระบุว่า ภาวะผู้นำที่ถ่ายโอนได้เป็นทักษะของบุคคลที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทชีวิตที่หลากหลาย ทั้งด้านผู้คน วัฒนธรรม หรือสังคมที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะการถ่ายโอนได้ นี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารที่ดี ความมั่นใจในตนเอง การดูแลและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การคิด



อย่างมีวิจาร์ณาญาณและรอบคอบ และการมีความคิดสร้างสรรค์ และ Karagianni (2023) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ จะต้องมืทักษะที่สำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหา การทำงานร่วมกันเป็นทีม สามารถปรับตัวได้ตามบริบทของการทำงาน มีทักษะการสื่อสาร และมีความเป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ เป็นการแสดงออกของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนในการนำองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ความเป็นผู้นำ ไปใช้บริหารงานในสถานการณ์หรือบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ในสถานการณ์ที่ท้าทายใหม่ ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม บุคลากร ผู้ร่วมงาน หรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้สามารถยังคงปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแสดงให้เห็นถึงการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน ทำงานร่วมกับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการทำงานเป็นทีม ปรับตัวเข้ากับสภาพบริบท หรือปัญหาที่เผชิญอยู่ได้ มีการสื่อสารที่ชัดเจน ทุกฝ่ายเข้าใจได้ตรงกัน และถูกต้อง แสดงถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจและเป็นแรงผลักดันในการทำงานให้กับบุคลากรทุกคน



5. กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น

ระดับการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

ประสบการณ์การทำงาน

- 1) 1 - 10 ปี
- 2) 11 - 20 ปี
- 3) สูงกว่า 20 ปี

วิทยฐานะ

- 1) ไม่มีวิทยฐานะ
 - 2) วิทยฐานะชำนาญการ
 - 3) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
- ขึ้นไป

ขนาดสถานศึกษา

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง
- 2) สถานศึกษาขนาดใหญ่
- 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

ตัวแปรตาม

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของ

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาปทุมธานี 6 ด้าน ได้แก่

- 1) การแก้ปัญหา (Problem-Solving)
- 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 3) การปรับตัว (Adaptability)
- 4) การสื่อสาร (Communication)
- 5) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)





6. ผลการศึกษา

6.1 การศึกษาภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี

Table 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. การแก้ปัญหา	4.21	0.56	มาก	1
2. การทำงานเป็นทีม	4.21	0.61	มาก	2
3. การปรับตัว	4.12	0.64	มาก	4
4. การสื่อสาร	3.96	0.72	มาก	6
5. ภาวะผู้นำ	4.05	0.67	มาก	5
6. ความเชื่อมั่นในตนเอง	4.16	0.55	มาก	3
รวม	4.11	0.53	มาก	

จาก Table 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแก้ปัญหา รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการสื่อสาร



6.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิทยฐานะ และขนาดสถานศึกษา

Table 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอน ได้	วุฒิการศึกษา				t	p
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญา ตรี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการแก้ปัญหา	4.26	0.62	4.19	0.52	1.067	0.287
2. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.35	0.63	4.13	0.58	2.942*	0.004
3. ด้านการปรับตัว	4.18	0.70	4.09	0.61	1.114	0.226
4. ด้านการสื่อสาร	4.09	0.75	3.89	0.69	2.296*	0.022
5. ด้านภาวะผู้นำ	4.12	0.77	4.02	0.62	1.311	0.191
6. ด้านความเชื่อมั่นใน ตนเอง	4.19	0.61	4.14	0.52	0.684	0.494
รวม	4.20	0.62	4.08	0.48	1.868	0.063

จาก Table 2 พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย ค่าเฉลี่ยของข้าราชการครูที่จบปริญญาตรีสูงกว่าข้าราชการที่จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี



Table 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์
การทำงาน

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้	ประสบการณ์การทำงาน						F	p
	1-10 ปี		11-20 ปี		สูงกว่า 20 ปี			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการแก้ปัญหา	4.44	0.51	4.06	0.55	4.46	0.37	18.970*	0.000
2. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.46	0.59	4.04	0.57	4.52	0.44	19.605*	0.000
3. ด้านการปรับตัว	4.26	0.71	4.01	0.60	4.41	0.29	6.919*	0.001
4. ด้านการสื่อสาร	4.27	0.75	3.78	0.65	4.11	0.57	16.682*	0.000
5. ด้านภาวะผู้นำ	4.33	0.64	0.87	0.63	4.37	0.65	18.569*	0.000
6. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง	4.32	0.55	4.03	0.54	4.51	0.31	14.119*	0.000
รวม	4.35	0.55	3.97	0.49	4.40	0.38	21.163*	0.000

* $p < .05$

จาก Table 3 พบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย เป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Multiple Comparison Method) ดังนี้



Table 4 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. ปทุมธานี ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	สูงกว่า 20 ปี	1 – 10 ปี	11 – 20 ปี
		4.40	4.35	3.97
สูงกว่า 20 ปี	4.40			*
1 – 10 ปี	4.35			*
11 – 20 ปี	3.97			

จาก Table 4 พบว่า โดยภาพรวม ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานสูงกว่า 20 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีประสบการณ์สอน 11-20 ปี และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีประสบการณ์สอน 11-20 ปี ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

Table 5 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามวิทยฐานะ

ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้	วิทยฐานะ						F	p
	ไม่มีวิทยฐานะ		ชำนาญการ		ชำนาญการพิเศษขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการแก้ปัญหา	4.51	0.50	4.20	0.47	3.99	0.57	24.781*	0.000
2. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.61	0.50	4.08	0.56	4.02	0.59	31.223*	0.000
3. ด้านการปรับตัว	4.48	0.53	3.96	0.70	4.00	0.54	21.084*	0.000
4. ด้านการสื่อสาร	4.43	0.54	3.90	0.75	3.66	0.61	34.552*	0.000



ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้	วิทยฐานะ						F	p
	ไม่มีวิทยฐานะ		ชำนาญการ		ชำนาญการพิเศษขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5. ด้านภาวะผู้นำ	4.45	0.62	4.01	0.59	3.79	0.65	27.096*	0.000
6. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง	4.41	0.50	4.10	0.53	4.03	0.55	13.523*	0.000
รวม	4.48	0.47	4.04	0.49	3.91	0.48	35.262*	0.000

* $p < .05$

จาก Table 5 พบว่า ข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's Multiple Comparison Method) ดังนี้

Table 6 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. ปทุมธานี ที่มีวิทยฐานะแตกต่างกัน

วิทยฐานะ	$\bar{X}$	ไม่มีวิทยฐานะ	ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษขึ้นไป
		4.48	4.04	3.91
ไม่มีวิทยฐานะ	4.48		*	*
ชำนาญการ	4.04			
ชำนาญการพิเศษขึ้นไป	3.91			



จาก Table 6 พบว่า โดยภาพรวม ข้าราชการครูที่ไม่มีวิทยฐานะ มีทัศนต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี แตกต่างกับข้าราชการครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการ และชำนาญการพิเศษขึ้นไป ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

Table 7 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำแบบ ถ่ายโอนได้	ขนาดสถานศึกษา						F	p
	ขนาดเล็กและ		ขนาดใหญ่		ขนาดใหญ่			
	ขนาดกลาง				พิเศษ			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการ แก้ปัญหา	4.13	0.61	4.28	0.46	4.20	0.58	0.934	0.394
2. ด้านการ ทำงานเป็นทีม	4.21	0.63	4.24	0.52	4.19	0.62	0.167	0.846
3. ด้านการ ปรับตัว	4.08	0.70	4.07	0.53	4.15	0.66	0.504	0.604
4. ด้านการ สื่อสาร	3.77	0.73	4.01	0.66	3.98	0.73	1.745	0.176
5. ด้านภาวะผู้นำ	4.00	0.70	4.09	0.61	4.05	0.69	0.196	0.822
6. ด้านความ เชื่อมั่นในตนเอง	4.12	0.52	4.16	0.58	4.17	0.55	0.103	0.902
รวม	4.05	0.57	4.14	0.47	4.13	0.55	0.370	0.691

จาก Table 7 พบว่า ข้าราชการครูที่มีปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานีโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

7. อภิปรายและสรุปผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี สามารถสรุปผลและอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน และวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งภาวะผู้นำในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โน้มน้าวผู้ฟังคล้อยตาม และปฏิบัติตามได้ รวมไปถึงมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะสามารถนำพาองค์กรให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้ทัศนคติ มุมมอง และวิสัยทัศน์ที่ดี จึงทำให้ข้าราชการครูมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ นฤมล คูหาแก้ว (Khuhakaew, 2020) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัด สพป.สระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลดังนี้

1.1 ด้านการแก้ปัญหา (Problem-Solving) พบว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อร่วมกับแก้ปัญหาที่สถานศึกษาประสบพบเจอได้อย่างมี



ประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถประสานความร่วมมือกับบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษา เพื่อแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งทำให้ปัญหานั้นคลี่คลายและบรรลุลดลงจนหมดไปที่ต้องการ อีกทั้งผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นปัญหาต่าง ๆ เป็นโอกาสในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ร่วมกับการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้ข้าราชการครูมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนสังกัด สพม.ปทุมธานี ด้านการแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปรารธนา สำราญสุข (Samransuk, 2023) ซึ่งกล่าวว่าคุณลักษณะและความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่สำคัญคือ ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving) ผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนที่มีทักษะการแก้ปัญหาที่ดีทำให้การดำเนินการของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น การบริหารโรงเรียนนั้นจะต้องทำตามกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความล่าช้าและทำให้ปัญหามีขนาดใหญ่ขึ้น ดังนั้นหากการแก้ปัญหของสถานศึกษาต้องการการแก้ไขที่รวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการลดและบรรเทาปัญหา (Mitigating Step) หรือในบางครั้งการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทำให้สามารถลดความเสียหายต่อนักเรียน ต่อครู และต่อโรงเรียนที่มีมากได้

1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) พบว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนสามารถทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารของสถานศึกษาได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ความรู้ และความสามารถของบุคลากรเพื่อนวางแผนและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ โดยการสร้างทีมงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกในทีมหรือในองค์กรให้สามารถทำงานตามที่กำหนดไว้ได้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการเป็นผู้ประสานงาน บริหารงานกับทุกฝ่าย ทุกทีม บุคลากร และครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนทำให้เกิดกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีรูปแบบชัดเจน นำไปสู่การแก้ปัญหาหรือบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัย



ของนพวรรณ คงพลีว (Kongplew, 2020) ที่พบว่า บทบาทการทำงานเป็นทีมของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการปรับตัว (Adaptability) พบว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนสามารถตั้งเป้าหมายหรือปรับเปลี่ยนเป้าหมายในการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ โดยปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารสามารถประเมินตนเองและเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ลดละและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามปรับเปลี่ยนและปรับปรุงให้อยู่กับสถานการณ์ใหม่ได้อย่างมีความสุข สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิระประภา อัครภิชาต (Akkaraphichat, 2022) ที่พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านการปรับตัวอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการสื่อสาร (Communication) พบว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างสุภาพ อ่อนโยน และน่าฟัง และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ รับฟังและสื่อสารได้ตรงตามสิ่งที่ได้รับฟัง มีการสื่อสารอย่างเป็นมิตร อยู่บนหลักการ องค์ความรู้ที่เชื่อถือได้ สามารถใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน รวมทั้งมีกลยุทธ์ในการสื่อสารที่ทำให้ผู้ฟังคล้อยตาม และปฏิบัติตามได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสอสิหะ หลีแจ้ (Leejae, 2023) ที่พบว่า ทักษะการสื่อสารของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนในยุคดิจิทัล ด้านการสื่อสารอยู่ในระดับมาก



1.5 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) พบว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี บริหารงานตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้กำหนดและประสบผลสำเร็จ โดยดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ประกอบกับการใช้สติปัญญาที่เป็นเลิศ ใช้ความคิดไตร่ตรองพิจารณาในการบริหารงานอย่างรอบคอบสามารถตัดสินใจเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล คูหาแก้ว (Khuhakaew, 2020) ที่พบว่าผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) พบว่า ภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง ไม่เป็นคนวิตกกังวลจนเกิดเหตุ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีจิตใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยสร้างแรงผลักดันในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถรับมือกับความล้มเหลวและแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรให้กลับมาประสบความสำเร็จ ไม่เชื่อผู้อื่นโดยไร้เหตุผลที่เหมาะสม รวมทั้งมีมุมมองที่ดีต่อตัวเองและผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาอำพล ชัยสารี (Chaisari, 2022) ที่พบว่า ระดับภาวะผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิทยฐานะ และขนาดสถานศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้



2.1 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. ปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูมีการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีลักษณะและบริบทที่มีความใกล้เคียงกัน ได้รับนโยบายจากภาครัฐที่เหมือนกันซึ่งทำให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกันคือภาระงาน 4 ฝ่าย และงานด้านการจัดการเรียนการสอนที่จะต้องวางแผนออกแบบหลักสูตร จัดทำหน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการเรียนรู้นำไปใช้โดยใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เป็นรูปแบบชัดเจนตามนโยบายหรือจุดเน้น เช่น การจัดการเรียนการสอนโดยใช้การจัดการเรียนรู้เชิงรุก จึงทำให้ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูวนาท คงแก้ว (Kongkaew, 2021) ที่พบว่า ข้าราชการครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกัน

2.2 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.ปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะประสบการณ์ของครูเกิดจากการจากปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้รับนโยบายต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งระยะเวลาในการรับประสบการณ์นั้นส่งผลต่อทัศนคติของครูที่มีต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียน ดังนั้นครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันจึงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล คูหาแก้ว (Khuhakaew, 2020) ที่พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน



มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียน สังกัด สพม.ปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในบริบทของสถานศึกษามีการมอบหมายภาระงานพิเศษให้กับครูและบุคลากรที่ต่างกัน ซึ่งสถานศึกษาส่วนใหญ่ครูที่มีวิทยฐานะสูงจะได้รับหน้าที่พิเศษหรือบทบาทหน้าที่ที่เป็นหัวหน้างานสำคัญ เพื่อให้เหมาะสมกับวิทยฐานะและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต้องสูงมากกว่าครูที่มีวิทยฐานะต่ำกว่า อีกทั้งบทบาทที่ได้รับนี้ส่งผลให้ความใกล้ชิดกับผู้บริหารที่จะต้องทำงานร่วมกันมีความแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นครูที่มีวิทยฐานะต่างกันจึงมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปาริชาติ ขัติกันทา (Khatikanta, 2023) ที่พบว่า ครูที่มีวิทยฐานะต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม และรายด้าน แตกต่างกัน

2.4 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียน สังกัด สพม.ปทุมธานี โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีรูปแบบการทำงานที่คล้ายกันเนื่องจากการเป็นการทำงานและบริหารงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากภาครัฐ อีกทั้งสถานศึกษาแต่ละขนาดมีรูปแบบการบริหารที่ไม่แตกต่างกันคือการแบ่งงานบริหารเป็น 4 ฝ่าย รวมทั้งการทำงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาขนาดใดก็ตามจะได้รับมอบหมายงานเช่นเดียวกัน เช่น การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการศึกษาตามนโยบายของภาครัฐ การประเมินวิทยฐานะ รวมทั้งกิจกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งให้ทัศนคติของครูที่มีต่อภาวะผู้นำแบบถ่ายโอนได้ของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธิกานต์ บริเอก (Briek, 2021) ที่พบว่า



ภาวะผู้นำของผู้ที่มีอำนาจบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ที่มีอำนาจบริหาร
โรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

References

- Akkaraphichat, S. (2022). *Leadership characteristics of educational institution administrators in 21st Century*. [Master' s thesis, Silpakorn University]. (in Thai)
- Anderson, K. R., Zwart, R., & Ewert, A. (2020). A comparison of transferable skill development in both experiential leadership curriculums and traditional leadership curriculums. *Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership*, 12(2), 1-10.
- Briek, S. (2021). *Leadership of educational institution administrators that affects the performance of teachers in schools. Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office, Area 22*. [Master' s thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University]. (in Thai)
- Butsa-ard, P. (2023). Leadership according to the characteristics of good leaders. *Community Philosopher's Journal*. 1(4), 42-58. (in Thai)
- Chaisari, A. (2022). Educational leadership in the 21st century and self-confidence. *Journal of Modern Learning Development*, 7(7), 417-436. (in Thai)
- Chase, A., S. Rao, A., Lakmala, P., & Varma-Nelson, P. (2020). Beyond content knowledge: transferable skills connected to experience as a peer-leader in a PLTL program and long-term impacts. *International Journal of STEM Education*, 7(1), 1-10.



- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Method in Education*. (7th ed). New York: Morrison.
- Grossman, P. (2022, May 27). 5 TRANSFERABLE SKILLS YOU NEED TO ACCELERATE YOUR CAREER. <https://www.linkedin.com/pulse/5-transferable-skills-you-need-accelerate-your-career-invited-mba>.
- Karagianni, D., Lainidi, O., & Montgomery, A. (2023). Charting the Journey of Young Leaders: A New Model of Transferability of Skills. *MDPI journals*, 3(1), 206-229.
- Khatikanta, P. (2023). Academic leadership of administrators in the 21st century according to the perspective of teachers in the district. Din Daeng-Huai Khwang Under Bangkok. *MCU Ubon Paritharat Journal*. 8(1), 421-432. (in Thai)
- Khuhakaew, N. (2020). *Educational leadership of administrators of research schools 21, Rome Sa Kaeo Area Office Committee 2*. [Master' s thesis, Rambhai Barni Rajabhat University]. (in Thai)
- Kongkaew, P. (2021). Creative leadership of educational institution administrators Area Office Secondary education, Area 1 Group 2. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 3(4), 82-97. (in Thai)
- Kongplew, N. (2020). *The role of teamwork of school administrators under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office*. [Master' s thesis, Rambhai Barni Rajabhat University]. (in Thai)
- Leejae, S. (2023). Communication skills of school administrators in the digital age. *National Academic Conference and Presentation of Research Results Suan Sunandha Rajabhat University*, 5(1), 22-31. (in Thai)



- Laurs, D. E. (2018). Perceived Impact of PASS Leadership Experience on Student Leaders' Transferable Skills Development. *Journal of Peer Learning*, 11(3), 27-40.
- Ministry of Education. (2023). *Basic Education Development Plan (2023 - 2027) of the Office of the Basic Education Commission*. Bangkok: Office of the Basic Education Commission. (in Thai)
- Nagele, C., & Stalder, B. E. (2017). Competence and the need for transferable skills. *Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects*, 23(1), 739-753.
- Nso, M. A. (2018). Examining the mechanism for the transferability of leadership elements to students: The case of the Catholic University Institute of Buea (CUIB). *Open Journal of Leadership*, 7(2), 155-167.
- Office of the Education Council. (2017). *National Education Plan 2017-2031*. Bangkok: Phrik Wan Graphic. (in Thai)
- Office of the National Education Commission. (2002). *National Education Act B.E. 2542 (No. 2) and the amendments B.E. 2002*. Bangkok: Phrik Wan Graphic. (in Thai)
- Office of the Secretariat of the Education Council. (2019). *Guidelines for developing the competency of students at the basic education level*. Bangkok: National strategy. (in Thai)
- Pelta, R. (2022, January 2). *15 Transferable Skills That Companies Want: Examples and Definitions*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/transferable-skills/>.



- Rase, R. (2017). *Leadership of school administrators in Thung Yang Daeng District under Pattani Primary Educational Service Area Office Area 3*. [Master's thesis, Yala Rajabhat University]. (in Thai)
- Romsri, S. (2022). Leadership in educational institution organizations. *Social science journal Mahamakut Buddhist University*. 5(2), 172-184. (in Thai)
- Samransuk, P. (2023). Raising the level of being an educational institution administrator. *Wittayachan Journal*, 122(1), 52-55. (in Thai)
- Thongprong, A. (2008). *Leadership and innovation in education*. Bangkok: Friendship Printing and Studio. (in Thai)
- Triyawong, W. (2022). Factors affecting the leadership role of educational administrators. Under the jurisdiction of the Bangkok Secondary Educational Service Area Office, Area 2. *Research and Development Journal Suan Sunandha Rajabhat University*, 14(1), 175-187. (in Thai)
- Tümkan, F., & Sharm, R. (2021). An Evaluation of Directors' Organizational Commitment Towards Their Transferable Leadership. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(1), 1-10.
- United Nations Children's Fund (UNICEF). (2022). *The 12 Transferable Skills from UNICEF's Conceptual and Programmatic Framework*. IL: United Nations Children's Fund.
- Ward, S. (2020). *What is leadership?*. <https://bit.ly/3kBXd0D>.
- Wongwanich, S. (2015). *Research to assess necessary needs. Third printing, revised edition*. Bangkok: Chulalongkorn University Press. (in Thai)