ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

Transformational Leadership of Basic Educational Institution Administrators under Surin Primary Educational Service Area Office 3

ศิริรัตน์ นิลกาเพชร[1], สุพจน์ แสงเงิน[2] และ เฉลิมวุฒิพิทักษ์ ลาภหลาย[3]

Sirirat Ninlakaphet[1], Supot Saeng-ngern[2], and Chalermwutpitak Laplay[3]

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันรัชต์ภาคย์

Graduate School, Rajapark Institute, Thailand

E-mail: hotaru130637@gmail.com

Received February 6, 2025; **Revised** February 20, 2025; **Accepted** March 6, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 348 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สถิติที และสถิติเอฟ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ่ ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเขต 3 จำนวน 9 คน โดยวิธีเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ สถานศึกษาละ 3 คน เครื่องมือรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะที่เด่นชัดคือ การส่งเสริมด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรกระตุ้นการพัฒนาโดยการเข้าใจศักยภาพ ให้คำชม รางวัล และสนับสนุนการพัฒนาตนเอง พร้อมใช้การประชุมแบ่งงานชัดเจน ติดตามผล และส่งเสริมการเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา; ครูผู้สอน; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

Abstract

This study aims to examine the transformational leadership of school administrators by categorizing respondents based on gender, age, educational level, and work experience. The sample group consisted of 348 teachers. The research instrument used was a questionnaire, and the statistical methods applied for data analysis included percentage, mean, and standard deviation. Hypothesis testing was conducted using t–tests and F–tests through one–way analysis of variance (ANOVA). When significant differences were found, pairwise comparisons were performed using Scheffé's method. For qualitative data, the study gathered information from nine school directors in Educational District 3, selected through purposive sampling. The sample included three directors from small, medium, and large schools. Data were collected through interviews and analyzed using content analysis. The research findings were as follows: (1) The overall transformational leadership of school administrators was rated high. (2) A comparison of transformational leadership among school administrators, categorized by gender, educational level, and work experience, revealed no significant differences in overall and specific aspects. However, when categorized by age, significant differences were found overall. In particular, individualized consideration and inspirational motivation showed statistically significant differences at the .05 level. (3) Key approaches to promoting transformational leadership emphasized intellectual stimulation. Administrators should foster development by recognizing individual potential, providing praise and rewards, and supporting self–improvement. Clear task delegation through meetings, follow–up evaluations, and promoting professional learning communities should also be implemented to enhance work efficiency.

Keywords: transformational leadership; school administrators; teachers; Surin primary educational service area office 3

บทนำ

จากการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้กระทรวงการศึกษากระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระในการบริหารงาน การบริหารงานโรงเรียนต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำสูง เพื่อการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะในการบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ โรงเรียนมีหน้าที่ให้การศึกษาตามมาตรฐานที่สังคมต้องการ (Boonbai et al., 2023)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นร่วมพัฒนาความสามารถจนประสบความสำเร็จทั้งในผลลัพธ์และกระบวนการ โดยมุ่งเสริมสร้างผู้ตามให้ก้าวหน้าและมีความร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ภาวะนี้เน้นการมอบหมายอำนาจและหน้าที่เพื่อผลักดันผลลัพธ์และเพิ่มคุณค่า ด้วยการเน้นเหตุผลมากกว่าการปฏิบัติทั่วไป ครูจึงถูกมองว่าเป็น "ศิลปิน" หรือ "ช่างแกะ" ที่สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมองค์กรให้มีความเป็นมนุษย์และชาญฉลาด นอกจากนี้ การจัดการความรู้ในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาความรู้และสร้างนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยนำพาองค์กรสู่ความเป็นผู้นำและบรรลุเป้าหมาย การจัดการความรู้ยังเสริมสร้างความภูมิใจและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ (Phawabut, 2022)

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S) พบจุดอ่อนด้านบุคลากร เช่น ขาดความชำนาญเฉพาะด้าน ขาดประสบการณ์ และการโยกย้ายบุคลากรส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ บุคลากรยังขาดทักษะและความรู้เฉพาะตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุผลตามเป้าหมายเนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและปริมาณงาน และได้ตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญ และจรรยาบรรณ รวมถึงมีจิตวิญญาณความเป็นครู โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร เพื่อสร้างผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในภาครัฐทุกระดับ ให้มีความคิดเชิงกลยุทธ์ เข้าใจสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในทุกระดับ ผู้นำต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมบริหารงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เป็นทั้งผู้นำความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจและนโยบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ต้องปรับกระบวนการคิดให้เป็นผู้ประกอบการสาธารณะ พัฒนาสมรรถนะและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างคุณค่าและประโยชน์สุขแก่ประชาชน

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาและการพัฒนาครูซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียน

และเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไข พัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

3. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้อง (Bass & Avolio, 1994; Mungmat, 2021; Srilanmee et al., 2023; Danrach, 2023) โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำมีอิทธิพลกระตุ้นผู้ตามให้พัฒนาศักยภาพ รับผิดชอบภารกิจและวิสัยทัศน์องค์กร มอบหมายงานและอำนาจเพื่อสร้างความตระหนักในเป้าหมายส่วนรวม ช่วยผู้ตามบรรลุเป้าหมายและเติบโตเป็นผู้นำในอนาคต พร้อมผลักดันผลงานเกินความคาดหมายเพื่อประโยชน์องค์กรและสังคม ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยมีการแสดงออกใน 4 ด้าน ดังนี้

1.1. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาอย่างมีระบบ เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ใช้เหตุผลและพัฒนาตนเองผ่านการอบรม เพื่อเพิ่มคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กร

1.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารที่มีเมตตาและเป็นกันเอง ช่วยเหลือ แนะนำ และใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนการพัฒนาโอกาสการเรียนรู้ ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล พร้อมส่งเสริมการสื่อสารสองทางและบริหารแบบใกล้ชิด

1.3 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานงานและสนับสนุนครู ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจผ่านความหมายของงาน การสื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน และแสดงความเชื่อมั่น เพื่อกระตุ้นทีมให้กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และร่วมพัฒนาองค์กรอย่างมีเป้าหมาย

1.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ ศีลธรรมสูง และมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม สร้างความมั่นใจและความจงรักภักดีในครู ผ่านการสื่อสารที่ดีและการควบคุมอารมณ์ในวิกฤต พร้อมใช้เทคโนโลยีและมนุษยสัมพันธ์เพื่อพัฒนาร่วมกัน

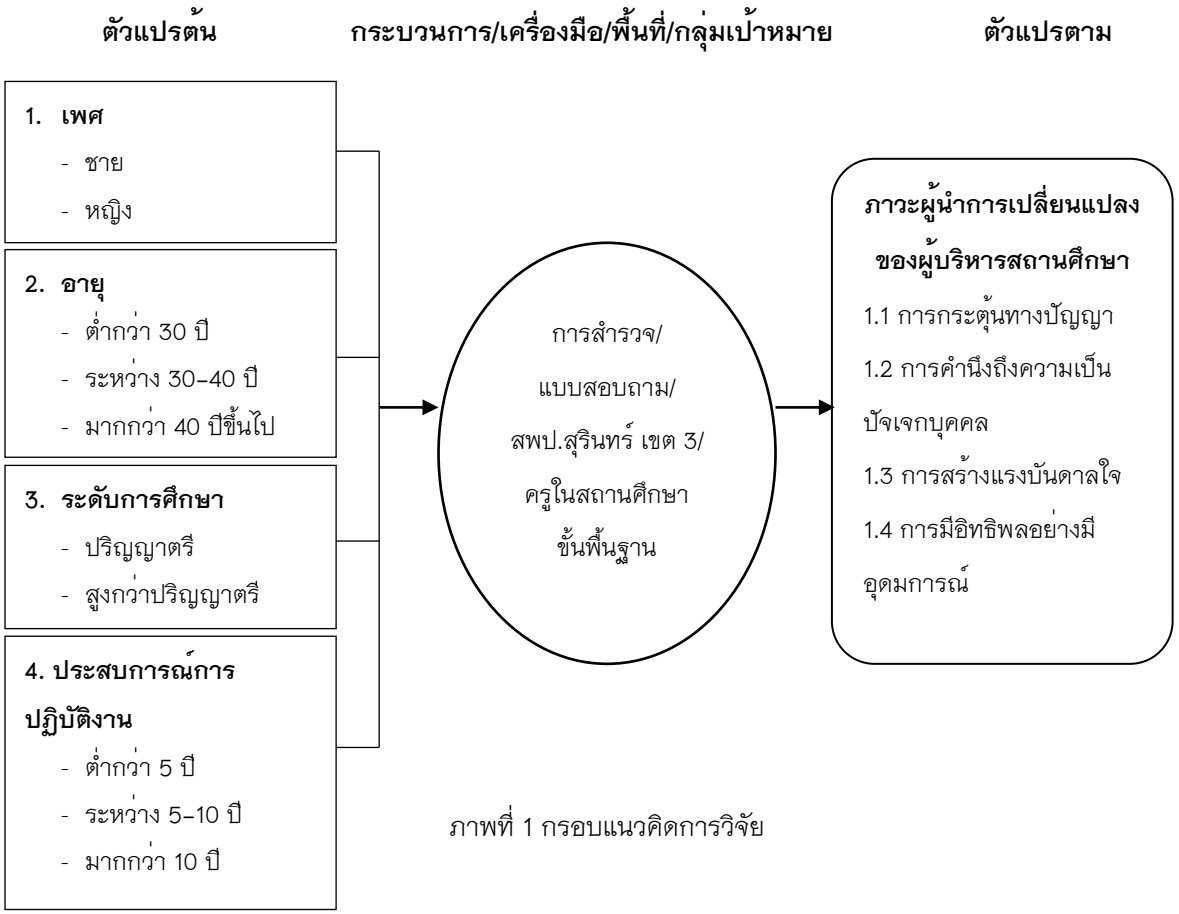
2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาราชการแทน

3. ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียน

จากผลการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวถึงทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจน ซึ่งสามารถช่วยให้การศึกษานี้สามารถให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ตามแนวคิดของผู้วิจัยหลายท่าน แล้วนำมาสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม กระบวนการวิจัย เครื่องมือในการวิจัย พื้นที่ในการวิจัยและกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงผสานวิธี พื้นที่วิจัย คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ประชากร คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ทั้งหมดจำนวน 233 โรงเรียน โดยมีครูในปีการศึกษา 2567 จำนวนทั้งสิ้น 2,697 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2567 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 348 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นเชิงสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นตามอำเภอ แล้วทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอตามสัดส่วนให้เท่ากับจำนวนตัวอย่างที่กำหนดไว้ และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากแบบไม่ใส่คืน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ชนิด ได้แก่ 1) แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการโดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 4 ด้าน จำนวน 40 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยกำหนดค่าคะแนน 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามปลายเปิด 2) สัมภาษณ์แบบโครงสร้าง เกี่ยวกับแนวทางทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รวบรวมข้อมูลโดย กลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 3 คน ระหว่างเดือน ตุลาคม ถึงเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2567 นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วย ใช้การวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.27	0.52	มาก
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.26	0.35	มาก
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.21	0.49	มาก
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.20	0.46	มาก
รวม	**4.23**	**0.43**	**มาก**

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$=4.23, S.D.=.42) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\overline{X}$= 4.27, S.D.= 0.52) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\overline{X}$= 4.26, S.D.= 0.35) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\overline{X}$=4.20, S.D.= 0.46)

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.25	0.54	4.28	0.50	0.40	.69
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.22	0.35	4.30	0.35	2.28	.02*
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.15	0.52	4.27	0.44	2.30	.02*
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.18	0.48	4.23	0.44	0.96	.34
เฉลี่ย	**4.20**	**0.44**	**4.27**	**0.41**	**0.10**	**.14**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	Sig
	$\overline{x}$	S.D.	$\overline{x}$	S.D.		
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.24	0.51	4.33	0.52	1.63	.10
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.24	0.38	4.31	0.27	2.07	.04*
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	0.49	4.31	0.47	2.50	.01*
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.18	0.46	4.24	0.47	1.11	.27
เฉลี่ย	**4.21**	**0.43**	**4.30**	**0.41**	**1.87**	**.06**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	21.14	2	10.57	50.92	.00*
	ภายในกลุ่ม	71.62	345	.21		
	รวม	92.77	347			
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	14.05	2	7.02	82.51	.00*
	ภายในกลุ่ม	29.36	345	.09		
	รวม	43.41	347			
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	24.53	2	12.27	72.95	.00*
	ภายในกลุ่ม	58.01	345	.17		
	รวม	82.54	347			
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	22.95	2	11.47	77.28	.00*
	ภายในกลุ่ม	51.22	345	.15		
	รวม	74.17	347			
โดยรวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**20.29**	**2**	**10.15**	**80.11**	**.00***
	ภายในกลุ่ม	**43.70**	**345**	**.13**		
	รวม	**63.99**	**347**			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามรายด้านด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ ตามวิธีของเชฟเฟ่

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\overline{x}$	**ต่ำกว่า 30 ปี**	**30 – 40 ปี**	**มากกว่า 40 ปี**
		3.87	**4.17**	**4.64**
ต่ำกว่า 30 ปี	3.87	–	-0.30*	-0.77*
30 – 40 ปี	4.17	–	–	-0.47*
มากกว่า 40 ปี	4.64	–	–	–

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่าอายุต่ำกว่า 30 ปี กับอายุระหว่าง 30–40 ปี อายุต่ำกว่า 30 ปี กับกับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน และอายุระหว่าง 30 – 40 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามรายด้าน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\overline{x}$	**ต่ำกว่า 30 ปี**	**30 – 40 ปี**	**มากกว่า 40 ปี**
		4.01	**4.19**	**4.61**
ต่ำกว่า 30 ปี	4.01	–	-0.18*	-0.60*
30 – 40 ปี	4.19	–	–	-0.42*
มากกว่า 40 ปี	4.61	–	–	–

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า อายุต่ำกว่า 30 ปีกับ อายุระหว่าง 30 – 40 ปี แตกต่างกัน อายุต่ำกว่า 30 ปีกับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน และอายุระหว่าง 30 – 40 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามรายด้านด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\overline{x}$	**ต่ำกว่า 30 ปี**	**30 – 40 ปี**	**มากกว่า 40 ปี**
		3.83	**4.13**	**4.66**
ต่ำกว่า 30 ปี	3.83	–	-0.30*	-0.83*
30 – 40 ปี	4.13	–	–	-0.53*
มากกว่า 40 ปี	4.66	–	–	–

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า อายุต่ำกว่า 30 ปี กับอายุระหว่าง 30 – 40 ปี แตกต่างกัน อายุต่ำกว่า 30 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน และอายุระหว่าง 30 – 40 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถามรายด้านด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\overline{x}$	**ต่ำกว่า 30 ปี**	**30 – 40 ปี**	**มากกว่า 40 ปี**
		3.82	**4.13**	**4.63**
ต่ำกว่า 30 ปี	3.82	–	-0.31*	-0.81*
30 – 40 ปี	4.13	–	–	-0.50*
มากกว่า 40 ปี	4.63	–	–	–

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า อายุต่ำกว่า 30 ปีกับอายุระหว่าง 30 – 40 ปี แตกต่างกัน อายุต่ำกว่า 30 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน และอายุระหว่าง 30 – 40 ปี กับอายุมากกว่า 40 ปี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	3.02	2	1.51	5.81	.00*
	ภายในกลุ่ม	89.75	345	0.26		
	รวม	92.77	347			
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1.73	2	0.86	7.15	.00*
	ภายในกลุ่ม	41.68	345	0.12		
	รวม	43.41	347			
3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	2.35	2	1.17	5.05	.01*
	ภายในกลุ่ม	80.20	345	0.23		
	รวม	82.54	347			
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.03	0.13	.88
	ภายในกลุ่ม	74.11	345	0.21		
	รวม	74.17	347			
โดยรวม	**ระหว่างกลุ่ม**	**1.06**	**2**	**0.53**	**2.91**	**.06**
	ภายในกลุ่ม	**62.93**	**345**	**0.18**		
	รวม	**63.99**	**347**			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า ด้านด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ่

วัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา การบริหารบุคลากรในสถานศึกษาควรเน้นความเข้าใจศักยภาพกระตุ้นการพัฒนาด้วยคำชม รางวัล และการอบรม ใช้การประชุมแบ่งงาน ติดตามผล และสนับสนุนการเรียนรู้แบบ PLC พร้อมส่งเสริมการแสดงความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การบริหารงานในสถานศึกษาควรเข้าใจและมอบหมายงานตามศักยภาพบุคลากร ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ความยุติธรรม และการจัดกลุ่มเสริมประสิทธิภาพ พร้อมสนับสนุนพัฒนาตนเองทุกระดับ เน้นธรรมาภิบาลและจิตวิทยา เพื่อสร้างความสามัคคีและความสำเร็จที่ยั่งยืน

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผ่านการเป็นตัวอย่างที่ดี สนับสนุนการอบรม ศึกษาดูงาน และสร้างแรงจูงใจ เช่น การยกย่องหรือรางวัล พร้อมสื่อสารชัดเจนและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเสริมประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ในองค์กร

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพบริหารงานด้วยความโปร่งใสและธรรมาภิบาลเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ใช้จิตวิทยาและศิลปะการสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเป้าหมายชัดเจน ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการวางแผนและจัดการ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จและความได้เปรียบในการบริหารยุคใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chanlee (2019) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Puttaradomnoensuk (2021) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Singsida (2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน เป็นดังนี้

1. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีการปฏิบัติงานตามแผนงานไปในทิศทางเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bunjongchuay (2017) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร การวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงาน Bunnakornchai (2018) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โรงเรียนทวีธาภิเศก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Srikhot (2019) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 การวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำแนกตามเพศโดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน และ Sripratoomwong (2020) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน ครู กศน. ตำบล และครูประจำศูนย์การเรียนชุมชน จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่ามีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลมากกว่าระดับการศึกษา เช่น ประสบการณ์ร่วมในองค์กร วัฒนธรรมโรงเรียน การสื่อสารภายใน และความชัดเจนของภาวะผู้นำที่สามารถตอบสนองทุกกลุ่มได้ดี ทำให้ระดับการศึกษาไม่เป็นปัจจัยหลักในการกำหนดความคิดเห็นในเรื่องนี้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sasu (2014) พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thammathatkun (2021) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการครู ทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี เห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หากขาดการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดต้นแบบในการทำงาน และต้องพึ่งพาความคิดตนเองมากขึ้น ซึ่งในแง่ดีอาจส่งเสริมความเป็นอิสระในองค์กร

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ครูที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าครูอายุน้อยมักมองหาผู้นำที่ทันสมัย เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนนวัตกรรม ขณะที่ครูอายุมากกว่าสนใจความมั่นคง ความเป็นระบบและแนวปฏิบัติเดิม ความแตกต่างนี้สะท้อนผลของวัยต่อการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะผู้นำ สอดคล้องกับสมมติฐานและทฤษฎีพัฒนาการทางอาชีพของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ Srikot (2019) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำที่ชัดเจนและเป็นกลาง สามารถตอบสนองความต้องการของครูทุกประสบการณ์ได้ดี หรือมาจากการบริหารตามมาตรฐาน ทำให้ผู้ตอบรับรู้ในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรและการทำงานร่วมกันยังช่วยลดช่องว่างด้านประสบการณ์และสร้างมุมมองที่เหมือนกันต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sameejaem (2019) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลางสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Daengseeda et al. (2022) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายกัน คือ

1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ การเข้าใจศักยภาพบุคลากร กระตุ้นการพัฒนาผ่านคำชม รางวัล และการอบรม ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) พร้อมเปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพและคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Usub and Phetsombat (2021) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แนวทางการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนา การพัฒนาโรงเรียนใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียนการสอน เสริมการอบรมครู และปรับปรุงงานบริหารผ่านเครื่องมือดิจิทัล เน้นการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และประเมินผลงานเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อเนื่อง

2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือ การบริหารในสถานศึกษาต้องเข้าใจและมอบหมายงานตามจุดเด่นของบุคลากร ใช้หลักพรหมวิหาร 4 และความยุติธรรมสร้างความเป็นกันเอง สนับสนุนการพัฒนาและปกครองด้วยธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความสามัคคีและความสุข นำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Usub and Phetsombat (2021) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แนวทางการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล การพัฒนาบุคลากรเน้นการอบรมตามความถนัดและวิชาที่สอน พร้อมจัดทำ ID Plan วิเคราะห์จุดเด่น–จุดด้อยจากการประเมินผล เพื่อวางแผนพัฒนาสมรรถนะอย่างเหมาะสม ใช้การนิเทศกัลยาณมิตร และ PLC ช่วยประเมินและส่งเสริมศักยภาพครูให้มีความเชี่ยวชาญและพัฒนาภาวะผู้นำ

3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการพัฒนางานผ่านการเป็นตัวอย่างที่ดี, การสนับสนุนการเรียนรู้, การให้รางวัล และการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Usub and Phetsombat (2021) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แนวทางสร้างแรงจูงใจบุคลากรเน้นการยกย่องชมเชย มอบรางวัล และลดภาระงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี พร้อมกระตุ้นด้วยเป้าหมายและวิสัยทัศน์ชัดเจน ใช้การชี้แนะอย่างมิตร ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง สร้างแรงบันดาลใจและทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุ่มเทและประสบความสำเร็จ

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพต้องบริหารงานด้วยความรัก ความโปร่งใส และธรรมาภิบาล โดยเป็นแบบอย่างที่ดีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และใช้การสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจเพื่อพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Usub and Phetsombat (2021) แนวทางกำหนดเป้าหมายการทำงานเน้นเป้าหมายที่วัดผลได้ชัดเจนทั้งด้านวิชาการและคุณธรรม โดยใช้โมเดลการทำงานที่สอดคล้องบริบท มีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ยึดหลักคุณธรรมและวิสัยทัศน์ กระตุ้นทีมงานให้ร่วมมือและมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน

348 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.965 กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 9 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม ไม่แตกต่างกัน ข จำแนกตาม ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน จำแนกตาม อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ครูที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายกัน คือ 1. กระตุ้นทางปัญญาโดยเข้าใจศักยภาพบุคลากร สนับสนุนการพัฒนาและมอบหมายงานตามศักยภาพเพื่อความก้าวหน้ายั่งยืน 2.เข้าใจจุดเด่นจุดด้อยบุคลากร มอบหมายงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและความสามัคคีในองค์กร 3. ผู้บังคับบัญชาสร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนการพัฒนาผ่านการอบรมและกิจกรรมร่วม เพื่อเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพ 4. บริหารด้วยความรัก โปร่งใส ธรรมาภิบาล ใช้จิตวิทยาและการสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธาและพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน พบว่า ด้านที่ควรปรับปรุง คือด้านที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประเด็นที่ควรส่งเสริม ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่ไว้วางใจ น่าเคารพนับถือยกย่อง ศรัทธา และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารอธิบายและกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการกระทำภารกิจร่วมกัน และผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจให้แก่ครูผู้สอน

1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ประเด็นที่ควรส่งเสริม ได้แก่ ผู้บริหารควรสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ผู้บริหารควรเสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และผู้บริหารยึดถือ ยึดมั่น และปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประเด็นที่ควรส่งเสริม ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการติดต่อ สื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการสื่อสาร และการ

จัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับครูผู้สอนเป็นการส่วนตัว และผู้บริหารให้การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนของครูผู้สอน

1.5 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ประเด็นที่ควรส่งเสริม ได้แก่ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ คติธรรม กระตุ้นให้ครูผู้สอนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทำให้ครูผู้สอนมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารควรมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเหตุผล

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในพื้นที่อื่น

References

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improvement organizational effectiveness through transformational leadership.* Sage.

Boonbai, W., Pawabutra., & Dokkham, R. (2023). Situational leadership of administrators affecting the effectiveness of school administration under Sakon Nakhon primary educational service area office 1. *Journal of Education Administration and Leadership Sakon Nakhon Rajabhat University, 12*(45), 154–164. https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=1352

Bunjongchuay, D. (2017). *The leadership of school administrators as perceived by teachers under secondary education service area office 11 in Chumphon*[Master's thesis, Suratthani Rajabhat University, Suratthani].

Bunnakornchai, S. (2018). *Leadership of school administrators in the 21st century at Thawi Thaphisek School, Secondary Educational Service Area Office 1*[Master's thesis, Krirk University].

Chanlee, R. (2019). *Transformational leadership of school administrators affecting the schools' status as learning organizations under the office of Chanthaburi primary educational service area 2*[Master's thesis, Rambhai Barni Rajabhat University].

Daengseeda, T., Thepsaeng, S., & Pongpittaya, K. (2022). Transformational leadership of administrators in opportunity expansion schools under the office of Rayong primary educational service area 1. *SWU Educational Administration Journal, 19*(36), 91–101. https://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/14794

Danrach, K. (2023). *Transformational leadership of administrators affecting teachers' achievement motivation in municipal primary schools under local education group 11* [Master's thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].

Mungmat, A. (2021). *Factors affecting the transformational leadership of school administrators under the secondary educational service area office 21*[Master's thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].

Phawabut, C. (2022). *Academic leadership* (3rd ed.). Sakon Nakhon Rajabhat University.

Puttaradomnoensuk, O. (2021). *The transformational leadership of administrators and job motivation of teachers in school under Samutsongkram primary educational service area office*[Master's thesis, Silpakorn University].

Sameejaem, S. (2019). *Transformational leadership of administrators in medium–sized opportunity expansion schools under the Lat Krabang educational service area, Bangkok*[Master's thesis, Burapha University].

Sasu, S. (2014). *Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers in Rueso District, Pattani Province*[Master's thesis, Yala Rajabhat University].

Singsida, P. (2021). Transformational leadership of school administrators affecting teachers' work motivation under the office of Chonburi primary educational service area 3. *Graduate Journal of Sakon Nakhon Rajabhat University, 19*(85), 97–109.

Srikhot, P. (2019). *The relationship between leadership styles of school administrators and teachers' job satisfaction under the office of Phra Nakhon Si Ayutthaya primary educational service area 1*[Master's thesis, Nakhon Ratchasima Rajabhat University].

Sripratoomwong, O., Pawabutra, C., & Roipila, R. (2020). A study of administrators' transformational leadership of the district non–formal and informal education centers under the upper northeastern provincial cluster 2. *Journal of Educational Administration and Leadership Sakon Nakhon Rajabhat University, 9*(33), 143–155. https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=855

Srilanmee, A., Lapho, J., & Pimpabutr, C. (2023). Transformational leadership of school administrators in the new normal era affeting the efficiency of teacher teamwork in the opportunity expansion school under the primary educational service area in Sakon Nakhon province. *Journal of Education Administration and Leadership Sakon Nakhon Rajabhat University*, *12*(46), 310–317. https://jeal.snru.ac.th/ArticleView?ArticleID=1410

Thammathatkun, K. (2021). *Leadership of school administrators affecting teachers' work motivation in primary schools under the municipality in local education area group 11* [Master's thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University].

Usub, T., & Phetsombat, P. (2021). Transformational leadership of private schools administrators in Pathum Thani. *Journal of MCU Nakhondhat, 8*(5), 191–204. https://so03.tci–thaijo.org/index.php/JMND/article/view/252226