

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 1

### Transformational Leadership of School Administrators under Yasothon Primary Educational Service Area Office 1

อภิสรดา ดวงมาลัย<sup>1</sup>, สมนึก การีเวท<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำลัทธิศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

#### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู ปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากการใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973) จำนวน 298 คน จากนั้นใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนขนาดเล็ก 151 คน ครูโรงเรียนขนาดกลาง 121 คน และครูโรงเรียนขนาดใหญ่ 26 คน รวมทั้งสิ้น 298 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับที่ 0.953 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ในการวิเคราะห์ข้อมูล และได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ ครอนบาค (Cronbach, 1990)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.330) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.382) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.359) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.362) ตามลำดับ 2) ครูที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 4 ด้าน 4 แนวทาง

**คำหลัก:** ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหาร

## Abstract

This research aimed to 1) study transformational leadership among school administrators, 2) compare transformational leadership among school administrators categorized by gender, work experience, and school size, and 3) study guidelines for developing transformational leadership among school administrators. The sample consisted of 298 teachers from the 2025 academic year, calculated using Yamane's (1973) formula. Stratified random sampling and simple random sampling were then used to obtain a sample of 151 teachers from small schools, 121 teachers from medium-sized schools, and 26 teachers from large schools, totaling 298 teachers. The data collection instrument was a 5-level Likert scale questionnaire with a reliability coefficient of 0.953, calculated using Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed using Cronbach's alpha coefficient (1990).

The research findings showed that: 1) The overall transformational leadership of school administrators was at a high level ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.330). Considering each aspect individually, the aspect with the highest mean score was ideological influence, with opinions at a high level ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.382). This was followed by intellectual stimulation, with opinions at a high level ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.359), and the aspect with the lowest mean score was inspiration, with opinions at a high level ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.362), respectively. 2) Teachers with different work experiences had significantly different opinions regarding the transformational leadership of school administrators at the 0.05 statistical significance level. However, there was no significant difference in opinions regarding the transformational leadership of school administrators overall despite differences in school size. and 3) There were four aspects and four approaches to developing transformational leadership among school administrators.

**Keywords:** Leadership, Transformational Leadership, Administrators

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกทั้งด้านประชากร สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการ

สร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ การศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะในส่วนของสถานศึกษา ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาไปได้ คือ ผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ผ่านการเป็นครูผู้สอนมาก่อน เข้าสู่ตำแหน่งโดยการสรรหาแล้วแต่งตั้ง และสอบคัดเลือกแล้วแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตามระเบียบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 80) เมื่อไปบริหารงานแล้วพบว่า ขาดภาวะผู้นำ บริหารงานโดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุตามกฎหมายหรือข้อกำหนดเท่านั้น ไม่สามารถกระตุ้นการสร้างระบบความคิดจุดประกายความคิดให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ มุ่งเน้นความสำเร็จของโรงเรียนโดยขาดการให้ขวัญและกำลังใจ การส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความสนใจและความต้องการไม่ทั่วถึงและเสมอภาค นอกจากนี้ยังขาดการใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการหลายด้าน เช่น ปัญหาในการจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอน ขาดสื่อทางด้านเทคโนโลยี ครูไม่ครบชั้นเรียน ครูขาดความสนใจในการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ทุกปัญหาที่กล่าวมาเป็นสาเหตุ ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์

จากปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 1 สนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 1 เพื่อทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะสะท้อนการบริหารจัดการให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำไปปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของตน รวมทั้งจะต้องพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้สามารถพัฒนาการบริหารงานจนเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทุกแห่งในยุคปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป

### วัตถุประสงค์

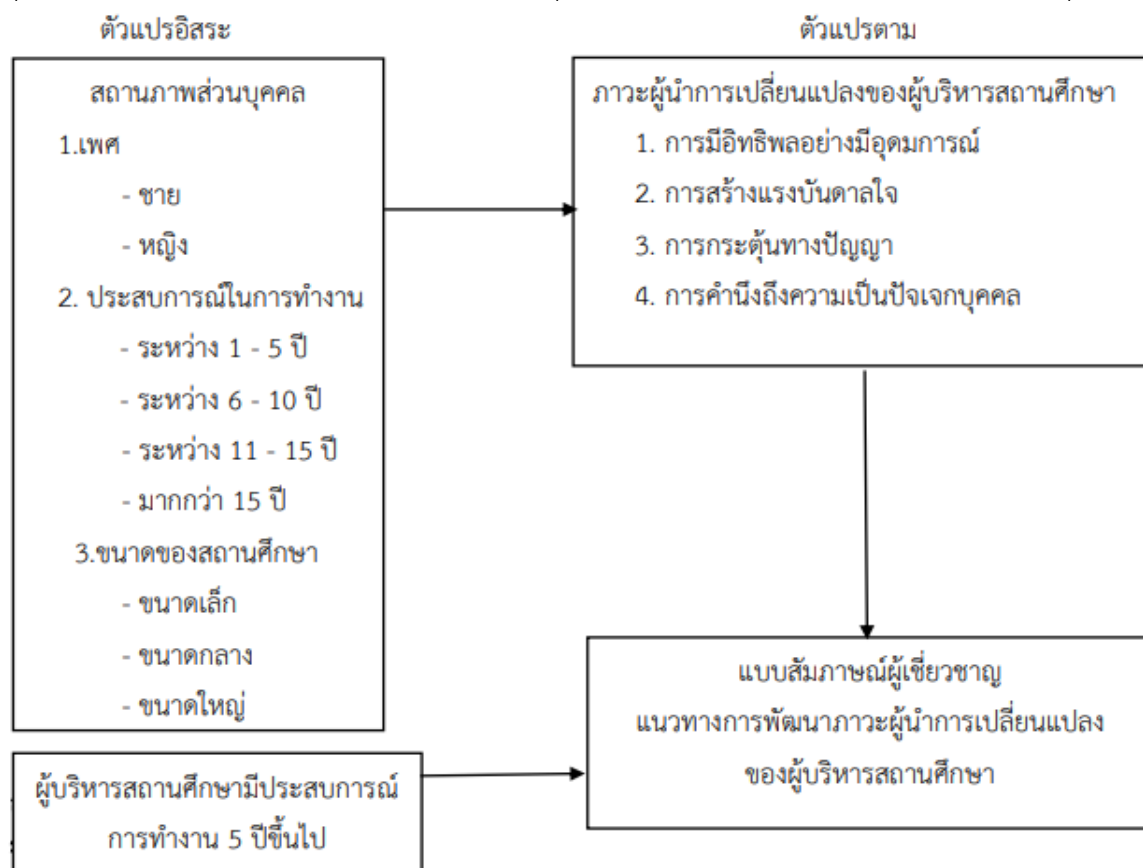
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธา เขต 1

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้นำรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้เป็นข้อมูลประกอบเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1

### กรอบแนวคิด

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของ แบส และอโวลีโอ (Bass and Avolio, 1994) มีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยโสธรเขต 1 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 1,161 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยโสธร เขต 1 ปี การศึกษา 2568 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากการใช้สูตรยามานะ (Yamane. 1973) จากนั้น ทำการสุ่มตามเกณฑ์สัดส่วน โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่มและทำการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 298 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยโสธรเขต 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็น แบบสำรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทาง สติปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะข้อคำถามเป็น มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Rensis Likert และ บุญชม ศรีสะอาด โดยกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) 5 ระดับ ให้ครอบคลุม เนื้อหา ปรับให้สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษาและครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะ
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความ ถูกต้องของเนื้อหาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วยดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1 และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป เพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Lee Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.953

6. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC)

- ตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Lee Cronbach

2. สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- ค่าความถี่ (Frequency)

- ค่าร้อยละ (Percentage)

- ค่าเฉลี่ย (Mean)

- ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

- การทดสอบค่าที (t-test)

- การทดสอบค่าเอฟ (F-test)

- การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

- การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี Scheffe's test

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

- ข้อมูลจากคำถามปลายเปิดใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### ผลการวิจัย

1. ครูผู้ตอบแบบสอบถาม ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท เขต 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 50.34 และเพศหญิง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ

49.66 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.21 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.52 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.81 และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 58 คน เป็นคิดเป็นร้อยละ 19.46 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 50.67 ขนาดกลาง จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 และขนาดใหญ่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.72 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.330) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.382) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.359) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.362) ตามลำดับ

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.382) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมเชิงวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.551) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.595) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสื่อสารอุดมการณ์และแนวคิดสำคัญให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.669) ตามลำดับ

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.362) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตือรือร้นและส่งเสริมพลังเชิงบวกในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.629) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นและความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.567) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.620) ตามลำดับ

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.359) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้เหตุผลและตรรกะในการชี้แจงและอธิบายแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.614) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบและมองจากมุมมองที่แตกต่าง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.635) และข้อที่

มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่กล่าวโทษเมื่อบุคลากรทำผิดพลาดจากการทดลองแนวทางใหม่ แต่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.616) ตามลำดับ

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.394) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความใส่ใจในความเป็นอยู่และสวัสดิภาพของบุคลากรเป็นรายบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.624) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำชมเชยและการยอมรับต่อความสำเร็จและความพยายามของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.571) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรแต่ละคนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และไม่มีความเหลื่อมล้ำในการดูแลสนับสนุน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.805) ตามลำดับ

### สรุปผลการวิจัย

1. เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2. ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1

4.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรมีการวางแผนทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ผู้บริหารต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อสาธารณะชน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี และควรมีความยุติธรรม มีอุดมการณ์แน่วแน่และมีจุดยืนของตนเองที่ชัดเจน ไม่คล้อยตามผู้อื่นได้ง่ายและสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำไปสู่การประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเห็นถึงคุณค่าในการพัฒนาตนเอง ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกอยากทำงานให้สำเร็จ

4.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรรวมถึงการวางแผนงานล่วงหน้าในอนาคต

4.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารต้องเห็นถึงความสำคัญความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของ ผู้ร่วมงานและสนับสนุนทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง รับฟังความคิดเห็นและสามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างยุติธรรม ผู้บริหารมีความเป็นกันเองเป็นบุคคลเข้าถึงได้ ไม่ถือตัวและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคน ไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ

## อภิปรายผล

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สอดคล้องงานวิจัยของ สุริยัน วรรณ (2559 : 103-104) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องแนวคิดของ ซาวิตา (Savita. 2017) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารยังขาดการเสริมสร้างพลังให้บุคลากร ขาดเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาและพัฒนางานด้วยการให้ผู้บริหารได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องแนวคิดของ นีล (Neal. 2007) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเห็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องแนวคิดของ เคปแลน (Kaplan. 2006: 277-293) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อบรรยากาศ และวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แสดงออกผ่านการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตน ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อถือศรัทธาและความเคารพจากบุคลากร ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและความมุ่งมั่นในการพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องแนวคิดของ โอค มุนชิ และวาลุมบา (Oke, Munshi, and Walumbwa. 2009 : 64-72) และ โควี (Covey. 2004 : 254-255) ที่เน้นการนำด้วยคุณค่าและศีลธรรมมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แสดงบทบาทสำคัญในการส่งเสริมแนวคิดเชิงบวก และการตระหนักถึงคุณค่าในงานของบุคลากร การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และการเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พฤติกรรมดังกล่าวช่วยเสริมแรงจูงใจภายใน สร้างขวัญกำลังใจ และความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมในการทุ่มเท และร่วมมือขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องแนวคิดของ บราวน์ และคณะ (Braun and other. 2013 : 270-283) และ โอค มุนชิ และวาลุมวา (Oke, Munshi, and Walumbwa. 2009 : 64-72) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมผู้นำที่สามารถกระตุ้นพลัง ปรับทัศนคติ และเชื่อมโยงความคาดหวังของผู้ตามกับความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา สนับสนุนนวัตกรรมและวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ตลอดจนการชี้แนะให้ผู้ตามสามารถพัฒนาคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง พฤติกรรมดังกล่าวช่วยเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษา สอดคล้องแนวคิดของ วัลแมน และจาวิดาน (Waldman and Javidan. 2006: 1703-1725) และ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 473) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญาเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยกระตุ้นการตระหนักรู้ การคิดวิเคราะห์ร่วมกัน และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน ขององค์กรอย่างยั่งยืน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร ผ่านการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้ความสนใจต่อความต้องการและความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน พฤติกรรมดังกล่าวช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ส่งผลให้บุคลากรมีความพร้อมในการทุ่มเทและร่วมมือกันพัฒนาสถานศึกษา สอดคล้องแนวคิดของ บราวน์และคณะ (Braun and other. 2013: 270-283) และ โอค มุนชิ และวาลุมวา (Oke, Munshi, and Walumbwa. 2009: 64-72) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งใส่ใจ เข้าใจความแตกต่าง และสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการเติบโตของบุคลากรและองค์กร

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

2.1 เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 โดยภาพรวม มีความคิดเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องงานวิจัยของ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า เปรียบเทียบภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ประสพการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวมและราย  
ด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องงานวิจัยของ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561: 72) ได้ศึกษา การศึกษา  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต  
18 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสพการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษายโสธร เขต 1 โดยภาพรวมไม่  
แตกต่างกัน สอดคล้องงานวิจัยของ วีรศักดิ์ ประจง (2556 : 61) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษายะลา เขต 1  
พบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามขนาดของ  
โรงเรียน พบว่า ภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความแตกต่างกัน โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ( $\mu = 4.66$ ) มี  
ทัศนคติต่อภาวะผู้นำสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง ( $\mu = 4.15$ ) และครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน  
ขนาดเล็ก ( $\mu = 4.66$ ) มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำสูงกว่าครูที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ( $\mu = 4.21$ )

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษายโสธร เขต 1

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำเป็นต้องยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริตควบคู่  
กับการเป็นแบบอย่างที่ดีและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง แนวปฏิบัติดังกล่าวช่วยสร้าง  
ความเชื่อถือ ศรัทธา และความผูกพันของบุคลากร ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนการ  
เปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน สอดคล้องแนวคิดของเฮาส์ (House, 1997) และ เฮทเตอร์กับ  
เบส (Hater and Bass, 1988: 695) ได้กล่าวว่า ผู้นำเชิงอุดมการณ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ  
ยกระดับความตื่นตัวและแรงจูงใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามยอมรับเป้าหมายและภารกิจของกลุ่ม และ  
ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน  
การสร้างแรงบันดาลใจ ต้องมีความสามารถในการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ใช้การสื่อสารเชิง

บวก และเชื่อมโยงบทบาทของบุคลากรกับเป้าหมายที่มีคุณค่า การกำหนดเป้าหมายร่วมและการยกย่องความสำเร็จอย่างต่อเนื่องช่วยเสริมแรงจูงใจและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ส่งผลให้ครูและบุคลากรร่วมมือกันขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สอดคล้องแนวคิดบราวน์และคณะ (Braun and other. 2013 : 270-283) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นจิตวิญญาณและปรับทัศนคติของผู้ตาม สอดคล้องแนวคิดของโคเว (Covey. 2004 : 254-255) ที่เน้นการร่วมมองวิสัยทัศน์ การสื่อสารเป้าหมายอนาคตอย่างชัดเจน และการเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงาน และมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรตั้งคำถาม คิดวิเคราะห์ และสร้างนวัตกรรมผ่านการเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ ควบคู่กับการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวช่วยยกระดับศักยภาพด้านการคิดและการแก้ปัญหาของบุคลากรและสนับสนุนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องแนวคิดของวัตแมน และจาวิดาน (Waldman and Javidan. 2006: 1703-1725) และ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2005: 473) ที่เห็นว่าการกระตุ้นทางสติปัญญาเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ส่งเสริมการตระหนักรู้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ร่วมกันและการแสวงหาแนวทางแก้ไขอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน

3.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรให้ความสำคัญกับการเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มอบหมายงานและให้อำนาจตามศักยภาพ พร้อมทั้งดูแลเอาใจใส่และให้การยอมรับอย่างต่อเนื่อง แนวปฏิบัติดังกล่าวช่วยสร้างความไว้วางใจ ขวัญกำลังใจ และความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรพร้อมร่วมมือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา สอดคล้องแนวคิดของบราวน์และคณะ (Braun and other. 2013: 270-283) และ โอค มุนชิ และวาลุมบวา (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009) ที่ชี้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเอาใจใส่ เข้าใจความต้องการและศักยภาพที่แตกต่างของผู้ตาม ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องผ่านบทบาทการเป็นผู้ฝึกสอนและที่ปรึกษา เพื่อสนับสนุนการเติบโตอย่างอิสระและสร้างสรรค์

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถดำเนินงานได้ตรงตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ตามเวลาที่กำหนด ต้องมีกลวิธีและเทคนิคในการบริหารงานให้สำเร็จและสามารถสอนงานให้ผู้ร่วมงานได้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเห็นถึงคุณค่าของงาน ต้องการงานและต้องการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทำงานเพื่อส่วนรวม มีความรับผิดชอบงานขององค์กรและเอาใจใส่การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

3. การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าการทำวิจัยทางการศึกษาและการสร้างนวัตกรรมของผู้ร่วมงาน มีการมอบหมายให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ขององค์กรร่วมกัน รวมถึงส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดูแลเอาใจใส่ความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของผู้ร่วมงานทุกคน มอบหมายหน้าที่ให้ตรงตามความรู้ ความสามารถหรือความถนัดของแต่ละบุคคล และสามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานทุกคนได้อย่างราบรื่น

### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ หรือเปรียบเทียบระหว่างเขตพื้นที่

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยโสธร เขต 1 ในรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

### เอกสารอ้างอิง

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.

สุริยัน วัฒนา. (2559). *ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักงานการศึกษา สำนักงานกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.

วีรศักดิ์ ประจง. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.  
<https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>.
- Covey, S. R. (2004). *The seven habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). Harper & Row.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment. In Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. (pp. 277-293). Harvard Business School Press.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.
- Neal, P. S. (2007). *Leadership and the challenge of complexity*.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>.
- Savita, K. (2017). *Transformational leadership and organizational effectiveness*.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management*. John Wiley & Sons.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642>.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. (3rd ed.). Harper & Row.