



ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

วิทยานิพนธ์

ของ

อภิสรา มุ่งมาตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กุมภาพันธ์ 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

วิทยานิพนธ์  
ของ  
อภิสรา มุ่งมาตร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

FACTORS AFFECTING THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF  
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 21

BY  
APITSARA MOONGMART

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree in Educational Administration  
At Sakon Nakhon Rajabhat University

February 2021

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

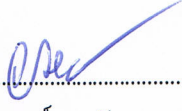





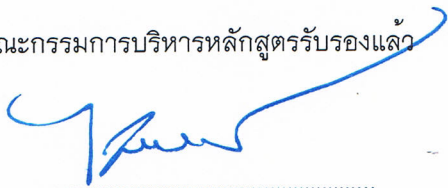
ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

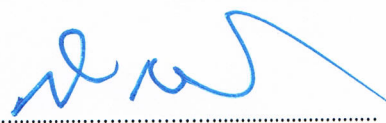
ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ บัณฑิตที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 21

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ อภิสรา มุ่งมาตร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 .....ประธานกรรมการสอบ .....	 .....กรรมการสอบและ ประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์)	(รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)
 .....กรรมการสอบ .....	 .....กรรมการสอบและ กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยชัย โพธิ์ไหล)	(ดร.ประภัสร์ สุภาสอน)
.....กรรมการสอบ .....	.....กรรมการสอบ .....
(ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา)	ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว  
  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว  
  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ติکانต์ เพียรชัยคุณกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 17 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความรู้ความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาเอาใจใส่ ดูแลให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นายศิริวัฒน์ ลำพุกธา คีษานิเทศก์ชำนาญการ พิเศษ ดร.สุรจิตย์ ผิวงาม ผู้อำนวยการโรงเรียนภูทอกวิทยา นางสาวสุภาพร โคตรวิทย์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกุดบงพิทยาคาร นางพรทิพา นันตะสุข คีษานิเทศก์ชำนาญ การพิเศษ นายกิตติรงค์ บุญคง คีษานิเทศก์ ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียน บึงกาฬ ดร.วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม รัชมั่งคลาภิเษก นายณดล คุณาคม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพรเจริญวิทยา และนางสมสมัย คำภูษา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม รัชมั่งคลาภิเษก ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาในการวิจัย ครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทุกคน ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและ อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

และที่สำคัญที่สุด ขอขอบคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกคนที่ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน คอยดูแลและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนและสนับสนุนการศึกษาของข้าพเจ้าตั้งแต่นั้นจน ปัจจุบัน

อภิสรา มุ่งมาตร

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
ผู้วิจัย	อภิสร่า มุ่งมาตร
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ดร.ประภัสสร สุภาสอน
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 335 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 259 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.95 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 และแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) ชนิด Independent Samples การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

### ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก
  2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
  3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน
  4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
  5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
  6. ปัจจัยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้  $Y' = 0.28 + 0.26 X_6 + 0.28 X_4 + 0.17 X_1 + 0.13 X_8 + 0.08 X_3$  และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปแบบมาตรฐาน ได้ดังนี้  $Z' = 0.34 Z_{X_6} + 0.27 Z_{X_4} + 0.16 Z_{X_1} + 0.16 Z_{X_8} + 0.09 Z_{X_3}$
  7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เสนอแนะไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหาร มีความรู้และวิธีการจัดทำกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 3) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางาน 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านการปฏิบัติตน และการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ควรเป็นผู้ที่สามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและปัญหาได้อย่างมีเหตุผล
- คำสำคัญ:** ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียน

<b>TITLE</b>	Factors Affecting the Transformational Leadership of School Administrators under the Secondary Educational Service Area Office 21
<b>AUTHOR</b>	Apitsara Moongmart
<b>ADVISORS</b>	Assoc. Prof. Dr. Sayan Boonbai Dr. Prapat Suphason
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2021

## ABSTRACT

The purposes of this research were: to examine the levels of factors affecting the transformational leadership (TL), and the transformational leadership of school administrators; to compare factors affecting school administrators' TL classified by different position, school sizes, work experience, and a province of school location; to determine the relationship between factors affecting TL and school administrators' TL; and to establish guidelines for developing factors affecting school administrators' TL. The Stratified Random sampling of a total of 335 participants, including 76 school administrators and 259 teachers in schools under the Secondary Education Service Area Office 21 in the 2020 academic year. The instrument for data collection was a set of questionnaires measuring factors affecting school administrators' TL, with a reliability of 0.95, and school administrators' TL, with a reliability of 0.94. The statistics for data analysis were mean, standard deviation, One-Way ANOVA, Pearson's product-moment correlation coefficient, and Stepwise multiple regression analysis.

The findings were as follows:

1. The factors affecting school administrators' TL as a whole and in each aspect were at a high level.
2. The school administrators' TL as a whole and in each aspect was at a high level.



3. The factors affecting school administrators' TL, perceived by participants from different school sizes, work experience and the province of school location, as a whole differed at the .01 level of significance, whereas there were not differences in terms of positions in overall.

4. The school administrators' TL, perceived by participants with different positions, school sizes and work experiences, as a whole was different at the .01 level of significance, whereas there was a difference overall at the .05 level of significance in terms of a province of school location.

5. The factors affecting school administrators' TL and TL of school administrators, as a whole, had a positive relationship at a high level with the .01 level of significance.

6. The factors consisting of being a good role model ( $X_6$ ), being a learning organization ( $X_4$ ), vision determination ( $X_1$ ), emotional intelligence ( $X_8$ ) and participatory management ( $X_3$ ) were able to predict the effectiveness of school administrators' TL at the .01 level of significance. The predictive equation in raw scores was  $Y' = 0.28 + 0.26 X_6 + 0.28 X_4 + 0.17 X_1 + 0.13 X_8 + 0.08 X_3$ , and the predictive equation in standardized scores was  $Z' = 0.34 Z_{X_6} + 0.27 Z_{X_4} + 0.16 Z_{X_1} + 0.16 Z_{X_8} + 0.09 Z_{X_3}$ .

7. The guidelines for developing factors affecting school administrators' transformational leadership involved five aspects: 1) Vision determination aiming at providing workshops for administrators to obtain knowledge and approaches for vision determination; 2) Participative management aiming at giving opportunities for teachers to express their opinions; 3) Learning organization aiming at supporting teachers to attend trainings and seminars to update their knowledge of task performance; 4) Being a good role model in terms of self-performance and work performance; and 5) Emotional intelligence. School administrators should take reasonable and timely action in dealing with obstacles and challenges.

**Keywords:** Factors Affecting Transformational Leadership, Transformational Leadership, School Administrators

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	7
สมมติฐานของการวิจัย .....	8
ความสำคัญของการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	21
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน.....	22
ความหมายของการบริหาร .....	22
ความหมายของการบริหารโรงเรียน .....	23
ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน .....	24
ความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	29
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	30
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน .....	56
ความหมายของภาวะผู้นำ .....	56
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	58
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน .....	61
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	80
งานวิจัยในประเทศ .....	80
งานวิจัยต่างประเทศ .....	87

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	91
ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	91
ประชากร .....	91
กลุ่มตัวอย่าง .....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	97
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	99
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	101
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	102
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	103
ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .....	104
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	107
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	107
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....	109
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	110
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	185
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	185
สมมติฐานของการวิจัย .....	186
วิธีดำเนินการวิจัย .....	187
สรุปผลการวิจัย .....	190
อภิปรายผลการวิจัย .....	195

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะ.....	206
บรรณานุกรม.....	209
ภาคผนวก .....	219
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	221
ภาคผนวก ข รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทดลองใช้เครื่องมือวิจัย...	225
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	229
ภาคผนวก ง หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ .....	257
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	261
ภาคผนวก ฉ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) .....	277
ภาคผนวก ช คำอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	293
ภาคผนวก ซ ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูปมาลงในตาราง .....	301
ภาคผนวก ฌ แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนา ...	305
ภาคผนวก ฎ ภาพประกอบการวิจัย .....	309
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	315

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน .....	43
2 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน .....	66
3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 35 โรงเรียน .....	93
4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 12 โรงเรียน .....	95
5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ จำนวน 9 โรงเรียน .....	96
6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	96
7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพการดำรง ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน .....	111
8 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม .....	112
9 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ .....	113
10 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการกระจายอำนาจ .....	115
11 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	116
12 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้....	117

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
13 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	119
14 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี .....	120
15 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ.....	122
16 ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านความฉลาดทางอารมณ์ .....	123
17 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม .....	125
18 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	126
19 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	127
20 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	129

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ..... 130
22	การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ..... 132
23	การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน ..... 133
24	การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่ ..... 135
25	การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ..... 138
26	การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ ..... 140

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
27	การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน .....	143
28	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพ การดำรงตำแหน่ง .....	144
29	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน .....	145
30	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่ .....	146
31	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน .....	148
32	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ .....	149
33	การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน.....	151



## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
34	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน จากตัวแปรทั้งหมด ..... 152
35	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม ..... 153
36	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ..... 154
37	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ..... 155
38	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ..... 156
39	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ..... 157
40	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม (Yt) R2 ..... 158

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
41	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Y1) R2 .....	159
42	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Y2) R2 .....	160
43	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Y3) R2 .....	162
44	ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y4) R2 .....	163
45	ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 21 .....	165
46	การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ .....	168
47	การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม .....	172
48	การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	176
49	การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี .....	177
50	การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความฉลาดทางอารมณ์ .....	183

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
51	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ..... 279
52	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ..... 287
53	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ..... 295
54	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ..... 298

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	13
2	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร.....	311
3	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล.....	311
4	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นางพรทิพา นันทะสุข.....	312
5	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นายกิตติรงค์ บุญคง.....	312
6	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นายณดล คุณาคม.....	313
7	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นางสาวสุภาพร โคตรรวิทย์.....	313
8	การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นางสมสมัย คำภูษา.....	314

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ประเทศไทยได้ดำเนินการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาภายใต้ บทบัญญัติของกฎหมายที่สำคัญหลายฉบับ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติ การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเด็ก เยาวชน และ ประชาชน จากการบังคับใช้กฎหมายในช่วงต้นอยู่ในระดับที่น่าพอใจในเชิงปริมาณ สำหรับ ในเชิงคุณภาพยังคงมีสภาพปัญหาปรากฏอยู่ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยและข้อจำกัดในการ บังคับใช้ข้อกำหนดในหลายประการ และจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขให้สามารถเกิด ผลลัพธ์ตามเจตนารมณ์ของกฎหมายต่อไป (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559, หน้า 4) โดยกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) กำหนดว่า ประเทศ มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่ง ผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง และสร้าง ความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสริมภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขัน ได้ในระบบเศรษฐกิจ หรือ การเป็นไทยแลนด์ 4.0 (พรชัย เจตมาต และคณะ, 2559, หน้า 2) การศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนา ส่งเสริมและปลูกฝังแนวความคิดให้กับพลเมืองและ เยาวชนของชาติ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญของสมรรถนะและความสามารถในการแข่งขันระยะ ยาว (Long Term Competitiveness) ที่เป็นข้อต่อหลักและบริบทที่สำคัญของการออกแบบ ภายใต้การขับเคลื่อนของการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา อันเชื่อมโยง กับมนุษย์และสังคมในพลวัตการเปลี่ยนแปลงของการก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 และการเป็นไทย แลนด์ 4.0 การปฏิรูปการศึกษา จึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับทุกภาคส่วน จำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องมีการดำเนินการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ และจะสำเร็จได้ก็ต้องด้วยการบริหาร

จัดการที่มีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับความท้าทายความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งทักษะสำคัญสำหรับคนยุคศตวรรษที่ 21 และการเป็นไทยแลนด์ 4.0 ดังกล่าว จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการ การมีทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีประสิทธิภาพ (พรชัย เจตามาน และคณะ, 2559, หน้า 5) ซึ่งในยุคปฏิรูปการศึกษา จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะนำโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพพร้อมรับมือกับความท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคการศึกษา 4.0 เพราะนอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจแล้ว ยังเป็นจุดเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานแล้ว จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงนโยบาย สังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว ในการพัฒนาการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้ความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความเชื่อมั่น ความศรัทธา อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานในสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ปณตนนท์ เถียรประกากุล, 2561, หน้า 1998) ซึ่งหลักสำคัญที่ให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการให้เกิดความเชื่อมโยง มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ได้แก่ เกิดความเป็นธรรมในสภาพการงาน สภาพการทำงานที่ดี และให้ความสำคัญแก่บุคลากร บุคลากรได้มีส่วนร่วม ยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานการบริหารงานบุคคลและนิติการ, 2559, หน้า 16) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยต้องมีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบทั้งหลาย (ฉวีรดา เวชญาลักษณ์, 2560, หน้า 206) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นที่ตรงกันเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารซึ่งสามารถสังเคราะห์ออกมาได้ทั้งหมด 8 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านการกระจายอำนาจ 3) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านการ

ติดต่อบริการ 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 8) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของ ชีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171) ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 57 – 74) ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306) ดวงพร ศรชงทอง (2559, หน้า 112) นิชาภา ทรัพย์พัฒน์. (2559, หน้า 8 – 11) ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน และคณะ (2559, หน้า 164) นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 211) สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 51 – 87) Hoy and Miskel (2001, p. 414) และ Fox (2006, p. 57) ดังนั้นจึงควรเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ว่าจะขับเคลื่อนการศึกษา 4.0 ในสถานศึกษา โดยอาจจะมีการเรียนรู้จากผลสำเร็จที่ดีที่สุดจากที่อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและมีจินตนาการหรือความฝันจะทำสิ่งนั้นให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาของตนให้ได้ (ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน และคณะ, 2559, หน้า 164)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารและจัดการการศึกษาในสถานศึกษาที่มุ่งจะทำให้ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิม (สุพรรณิกา สุบรรณาจ, 2560, หน้า 28) ดังที่ ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 49 – 50) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก สร้างแรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้นจนส่งผลให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดีมีคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนิยมยกย่องนับถือไว้วางใจ และมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นที่ตรงกันเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารซึ่งสามารถสังเคราะห์ออกมาได้ทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของ ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 50) นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 23)

กุหลาบ หงษ์ทอง (2559, หน้า 194 – 198) พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 5) Bass and Avolio (1994, pp. 3 – 4) Yukl (1998, p. 215) Avolio and et al (1999, pp. 441 – 462) Covey (2004, pp. 254 – 255) Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7) และ Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) ทิศทางใหม่ในการพัฒนาการศึกษาไทยสู่ยุค 4.0 จึงเป็นโจทย์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ตลอดจนการบริหารสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อนและนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป (ปณตนนท์ เถียรประภากุล, 2561, หน้า 1998)

การเปลี่ยนแปลงจากหลักการเดิมที่มีต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษา ทำให้หลักในการบริหารการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะใช้ในการบริหารงานในโรงเรียน ตามระเบียบกฎหมายที่ได้รับมอบหมาย ปัจจัยที่มีอยู่จะไม่เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างเต็มที่ สมองตอบเจตนากรมธนารักษ์ต่อบทพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจทางการบริหารลงสู่สถานศึกษาในทุก ๆ ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556, หน้า 14) ในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารที่กล่าวไว้นั้น ปัจจัยที่จะช่วยให้การบริหารประสบผลสำเร็จและช่วยให้ผู้นำเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีปัจจัยที่จำเป็น เช่น 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกระจายอำนาจ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) การติดต่อสื่อสาร และ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งอาจจะส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดในจังหวัดหนองคาย จำนวน 31 โรงเรียน และจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 25 โรงเรียน รวม 56 โรงเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ดำเนินการสนับสนุนการจัดการศึกษาตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และขับเคลื่อนนโยบายตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดที่สำนักงาน



คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด โดยมีการกำกับ ติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นระยะ โดยภาพรวมในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งจากผลการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ที่ผ่านมา มีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ โดยมีปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไขดังนี้ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้ 1) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และสามารถนำองค์กรได้เป็นอย่างดี 2) บุคลากรทางการศึกษาสามารถทำงานเป็นทีมที่ดี และส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีส่วนร่วมทุกฝ่าย 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครบทุกยุทธศาสตร์ทุกประเด็น สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สนับสนุนให้มีการดำเนินงานในรูปแบบสหวิทยาเขตและสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งระดับเขตพื้นที่ และสถานศึกษา โดยให้ผู้นักเรียนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนปัญหาอุปสรรค มีดังนี้ 1) มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษาบ่อย ส่งผลให้นโยบายมีการปรับเปลี่ยน 2) บุคลากรมีการโอนย้ายและบรรจุแต่งตั้งดำรงตำแหน่งใหม่ เกิดการปฏิบัติงานไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง 3) บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และยังอยู่ในช่วงเวลาการปฏิรูปกระทรวงศึกษา ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21, 2562 หน้า 106)

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าปัจจัยด้านใด ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จึงทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาที่มุ่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ให้มีคุณภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่อไป

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร
6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านใดบ้างที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน
7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน
4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
6. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
7. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน
5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก
6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน อย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

## ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษารวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ได้สารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา รวมถึงการปฏิบัติตนเพื่อให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้ประกอบกระบวนการบริหารอย่างมีระบบเพื่อช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ผลการวิจัยเป็นสารสนเทศพื้นฐานสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เพื่อประกอบการพิจารณาให้การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการศึกษาต่อไป
3. ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และจังหวัดอื่น ๆ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังนี้

- 1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของ ชีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171) ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 57 – 74) ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306)

ดวงพร ครองทอง (2559, หน้า 112) นิชาภา ธพิพัฒน์. (2559, หน้า 8 – 11) ไพฑูรย์  
สินสารรัตน์ และคณะ (2559, หน้า 164) นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 211)  
สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 51 – 87) Hoy and Miskel (2001, p. 414) และ Fox  
(2006, p. 57) ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 8 ด้าน  
ดังนี้

- 1.1.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
- 1.1.2 ด้านการกระจายอำนาจ
- 1.1.3 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 1.1.4 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.1.5 ด้านการติดต่อสื่อสาร
- 1.1.6 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.1.7 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 1.1.8 ด้านความฉลาดทางอารมณ์

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ทำการ  
สังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนของ ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 50) นนทกร อรุณโน (2559, หน้า  
23) กุหลาบ หงษ์ทอง (2559, หน้า 194 – 198) พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 5) Bass and  
Avolio (1994, pp. 3 – 4) Yukl (1998, p. 215) Avolio and et al (1999, pp. 441 – 462)  
Covey (2004, pp. 254 – 255) Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7) และ Oke and et al  
(2009, pp. 64 – 72) ได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 4 ด้าน ดังนี้

- 1.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 1.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จำนวนทั้งสิ้น  
2,213 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,137 คน  
จากทั้งหมด 56 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 259 คน จากโรงเรียน 56 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

##### 3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

###### 3.1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

###### 3.1.1.2 ครูผู้สอน

##### 3.1.2 ขนาดโรงเรียน

###### 3.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

###### 3.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

###### 3.1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ

##### 3.1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

###### 3.1.3.1 น้อยกว่า 10 ปี

###### 3.1.3.2 10 – 20 ปี

###### 3.1.3.3 มากกว่า 20 ปี

##### 3.1.4 จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน

###### 3.1.4.1 จังหวัดหนองคาย

###### 3.1.4.2 จังหวัดบึงกาฬ

#### 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

##### 3.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียน

###### 3.2.1.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

###### 3.2.1.2 ด้านการกระจายอำนาจ

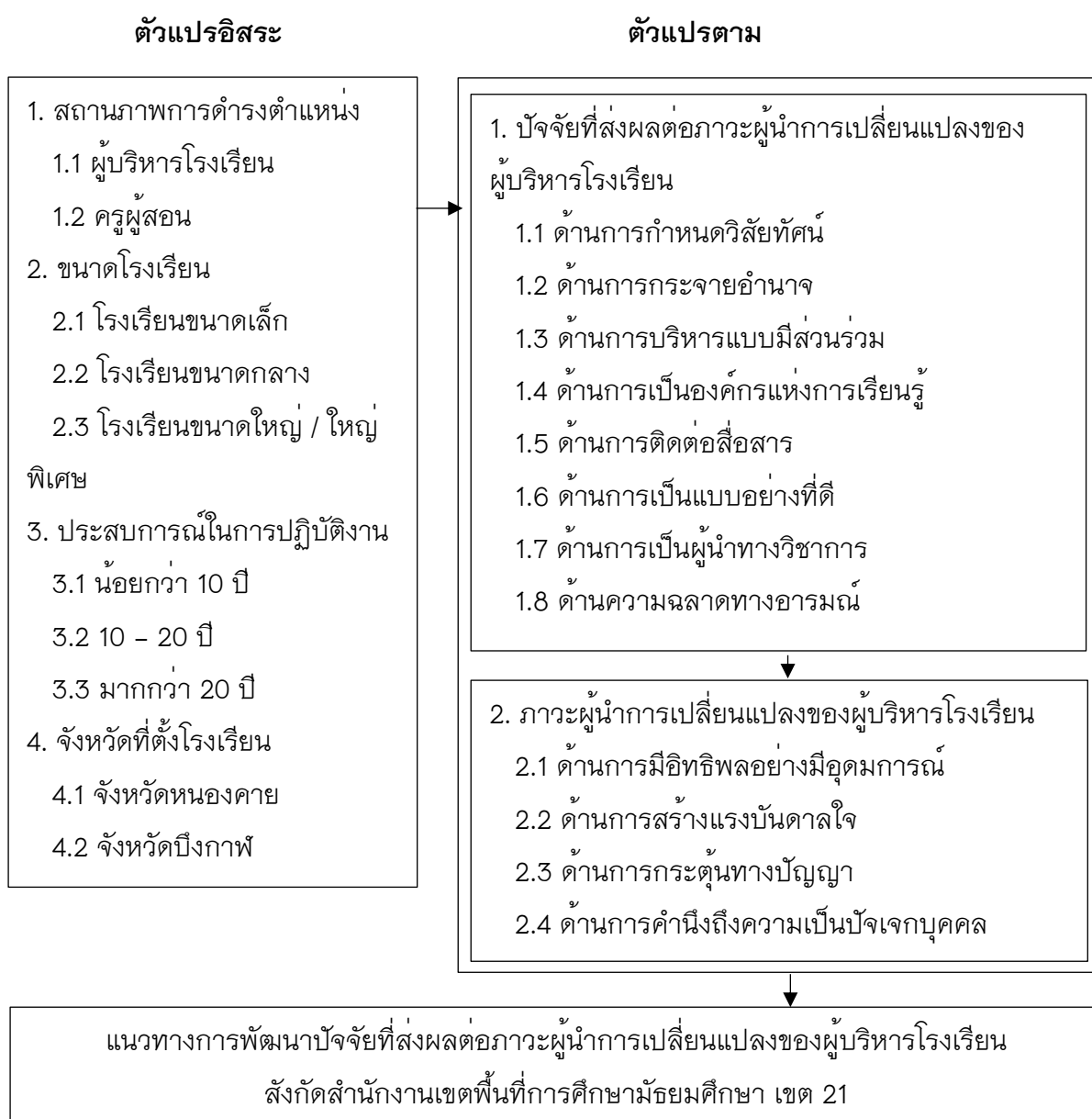
- 3.2.1.3 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3.2.1.4 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3.2.1.5 ด้านการติดต่อสื่อสาร
- 3.2.1.6 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3.2.1.7 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 3.2.1.8 ด้านความฉลาดทางอารมณ์
- 3.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
  - 3.2.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 3.2.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
  - 3.2.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
  - 3.2.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 8 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านการกระจายอำนาจ 3) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 8) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของ ชีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171) ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 57 – 74) ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306) ดวงพร ธรรมทอง (2559, หน้า 112) ณิชภา ธิพิพัฒน์. (2559, หน้า 8 – 11) ไพฑูรย์สินลาร์ตัน และคณะ (2559, หน้า 164) นิรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 211) สุพรรณิกา สุบรรณาน (2560, หน้า 51 – 87) Hoy and Miskel (2001, p. 414) และ Fox (2006, p. 57) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของ



ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 50) นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 23) กุหลาบ หงษ์ทอง (2559, หน้า 194 – 198) พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 5) Bass and Avolio (1994, pp. 3 – 4) Yukl (1998, p. 215) Avolio and et al (1999, pp. 441 – 462) Covey (2004, pp. 254 – 255) Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7) และ Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิตยสารศัพท์เฉพาะ

ความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจนนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการและความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

1.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองเป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

1.2 ด้านการกระจายอำนาจ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนแล้วมอบอำนาจการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา กำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรอย่างเต็มที่ มอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

1.3 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มีอิสระในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน มีอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

อย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

1.4 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับความเป็นจริงของโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้น หรือส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียน ให้บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเอง และเลื่อนวิทยฐานะ ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ส่งเสริมศักยภาพและการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

1.5 ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครู บุคลากร มีระบบการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจ มีการพัฒนาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร มีการใช้เทคนิคหรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสาร การบริหาร และการเรียนการสอน และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับชุมชน และผู้ปกครอง

1.6 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตนและด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์เป็น และการใช้เทคโนโลยี การสรรหาวิธีการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยความจริงใจและนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล

1.7 ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อ

ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน วิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกับครู เพื่อกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียน มีเทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดี สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในการจัดการเรียนการสอน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตร และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

1.8 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การปฏิบัติงานในด้านการรับรู้ และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่สบายใจ ควบคุมความรู้สึกของตนเองได้เมื่อเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือทำสิ่งใดก็ตาม ควบคุมอารมณ์ ควบคุมจิตใจของตนเอง จากการยั่วหรือทำให้โกรธได้ แสดงความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของคนอื่น สามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความผิดหวังได้อย่างชาญฉลาด และแสดงความเห็นอกเห็นใจ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้บริหาร จนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีทักษะและกระบวนการทางการบริหารที่ทำให้ครูและบุคลากรเชื่อมั่น มีอุดมการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการทำงาน ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยพิจารณาอย่างรอบคอบคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม เป็นบุคคลที่น่าเคารพศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต มีความเสียสละและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างมีอุดมการณ์ กระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตนในการทำงาน และบริหารงานโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและ

บุคคลากรปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร กระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นหานวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน กระตุ้นผู้ครูและบุคลากรในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากร กระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจระดับสูงที่จะปฏิบัติงาน มีเทคนิคในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเทคนิคในการสร้างค่านิยมในการทำงาน โดนคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหา ให้ครูสร้างระบบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูและบุคลากรค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความตระหนัก และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทสร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปฏิบัติติดต่อครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน เข้าใจในความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถและความต้องการของครูและบุคลากร มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองความรู้ความสามารถและตามความสนใจของตนเอง ให้ความสนใจครูและบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญกับครูและ

บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ อย่างทั่วถึง สนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเอง มีความยุติธรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบสนองความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยวิธีการที่เหมาะสม

3. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

3.1 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563

3.2 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563

4. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของโรงเรียนโดยจำแนกตามจำนวนนักเรียน โดยโรงเรียนที่สังกัดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำแนกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียน 499 คนลงมา

4.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่

500 – 1,499 คน

4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วงผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจนถึงเวลาปัจจุบัน แบ่งเป็น

5.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วงผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจนถึงเวลาปัจจุบัน ของผู้บริหารโรงเรียนหรือครูผู้สอน ที่น้อยกว่า 10 ปี

5.2 10 – 20 ปี หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วงผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจนถึงเวลาปัจจุบัน ของผู้บริหารโรงเรียนหรือครูผู้สอน ตั้งแต่ 10 – 20 ปี

5.3 มากกว่า 20 ปี หมายถึง ช่วงเวลาการปฏิบัติงานที่อยู่ในช่วงผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งจนถึงเวลาปัจจุบัน ของผู้บริหารโรงเรียนหรือครูผู้สอนที่มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

6. จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน หมายถึง หน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคที่โรงเรียนสังกัดอยู่ ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้แก่ จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ

7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 หมายถึง แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติ ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมมาพิจารณาถ้าพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านใดมีอำนาจพยากรณ์ แล้วผู้วิจัยจะนำด้านดังกล่าวไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอวิธีหรือแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านนั้นต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยได้นำเสนอประเด็นที่สำคัญตามลำดับดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ความหมายของการบริหารโรงเรียน
  - 1.3 ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน
  - 1.4 ความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการแปลงของผู้บริหาร โดยมีนักการศึกษา นักบริหาร และนักวิชาการได้กล่าวถึง การบริหาร การบริหารโรงเรียน ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### 1. ความหมายของการบริหาร

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้แตกต่างกัน ดังนี้

นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ของการบริหารไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 10) ได้ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อาร์คีราร์ตัน วรรณรัตน์ (2556, หน้า 13) การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งมี บุคคลและหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขององค์การ

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 11) ได้สรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงานโดยต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร

Sergiovanni (1980 อ้างถึงใน วุฒิพร ประทุมพงษ์, 2556) ให้คำจำกัดความ การบริหารไว้ว่า การบริหารโดยทั่วไปแล้ว คือกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น และหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Wehrich and Koontz (1993 อ้างถึงใน กฤษฎา การิษฐ์ม, 2554) ได้ให้ความหมาย “การบริหาร” คือ กระบวนการของการตัดสินใจ การบริหารจัดการทรัพยากร

การบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีหน้าที่หลัก 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

จากความหมายของการบริหารข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงาน ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และใช้ปัจจัยทางการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

กฤษฎา การิษฐ์ม (2554, หน้า, 16) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้บังคับการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้แรงจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

นฤชยา นนทียะโส (2556, หน้า 50) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานโดยบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อจัดบริการทางการศึกษาแก่ผู้เรียนหรือสมาชิกในสังคม โดยมุ่งหวังให้มีความรู้ความสามารถ และมีความคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่สังคมและประเทศต้องการ

อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556, หน้า 14) ได้สรุปความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผนการจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารเป็นผู้บังคับการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้แรงจูงใจการสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก

วิรัตน์ พงษ์มิตร (2557, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล แต่ละฝ่ายร่วมมือกัน

วางแผนดำเนินงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการเกี่ยวกับงาน หรือ กิจการในโรงเรียน โดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมในการให้การศึกษา มีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา แก่สมาชิกในสังคม

วาทีตยา ราชภัคดี (2561, หน้า 23) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมมือกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ในการให้บริการทางการศึกษาแก่เด็กเยาวชนและผู้สนใจ ซึ่งอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน

Good (1973, อ้างถึงใน วุฒิพร ประทุมพงษ์, 2556, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การสั่งการ การควบคุมดูแลงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษาให้ตรงเป้าหมายทุกประการ

จากความหมายของการบริหารโรงเรียนข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยอาศัย การวางแผนการจัดองค์การ และการควบคุม ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การทำงานของผู้บริหารอาจใช้แรงจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก

### 3. ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 11) ได้สรุปขอบข่ายงานสถานศึกษาไว้ว่า การจำแนกขอบข่ายงานสถานศึกษาของนักวิชาการชาวต่างประเทศและหน่วยงานทางการศึกษาของไทยนั้นมีส่วนที่คล้ายคลึงกันโดยมีส่วนย่อยในรายละเอียดที่ต่างกัน และสถานศึกษาทุกประเภทไม่ว่าจะจัดงานบริหารออกเป็นรูปแบบใด หรือจำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็นกี่ประเภท จำนวนมากหรือน้อยแตกต่างกันไปตามสภาพและขนาดของสถานศึกษาเช่นใดก็ตาม ทุกสถานศึกษาต้องจัดให้มีงานวิชาการในสถานศึกษาของตนเองด้วยทั้งสิ้น งานวิชาการจึงนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญหรืออาจเรียกได้ว่าเป็น

งานหลักของสถานศึกษา ส่วนงานอื่น ๆ ส่วนมาสนับสนุนงานวิชาการโดยใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, หน้า 49 – 104) กล่าวถึงพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายฉบับแรกที่ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติใช้เป็นหลักในการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ได้กำหนดรายละเอียดสำหรับการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมไว้อย่างชัดเจน ในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ดังนี้

ขอขยาย / ภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารวิชาการของสถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอน

ผลการเรียน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน

การศึกษา

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาและองค์กรอื่น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ขอบข่าย / ภารกิจการดำเนินงานด้านการบริหารงบประมาณของ สถานศึกษาตามระบบการพัฒนาระบบการบริหารรูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอต้งงบประมาณเพื่อ เสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรร งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจาก

งบประมาณ

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน

เพื่อการศึกษา

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ

12. การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของ ครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและ จัดหาพัสดุ

14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

ขอขยาย / ภารกิจการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลของ  
สถานศึกษาตามระบบการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน  
เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุ  
สั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่  
กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษเสนอ  
รายงานการลงโทษทางวินัยและการลงโทษให้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่  
การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
  1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  8. การดำเนินงานธุรการ
  9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  11. การรับนักเรียน

12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือ เลิกสถานศึกษาเสนอข้อมูลและความต้องการในการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก หรือเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

15. การทัศนศึกษา

16. งานกิจการนักเรียน

17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

18. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

19. การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากขอบข่ายการบริหารโรงเรียนข้างต้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนมี 4 งาน ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

#### 4. ความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 50) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ ในการการจัดและ



บริหารการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคนี้ ทั้งนี้เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา จำต้องมีความรู้ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเนื้อหาขององค์การทางการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 6) ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สุพรรณนิภา สุบรรณมาจ (2560, หน้า 10) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษา

จากความหมายของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจนนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการและความสำเร็จในการจัดการศึกษา

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดและบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนสาระเนื้อหาขององค์การทางการศึกษาลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้ไม่ติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก
3. มีความตระหนักและรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระการ

เปลี่ยนแปลง

4. กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล

5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์กร
6. มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุ่มรอบคอบ
7. มีความมุ่งมั่นในความความสำเร็จ
8. มีความสามารถในการกระตุ้นให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ
9. ยอมรับความต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุและผล
10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ และมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 57 – 74) ได้ทำการการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามภาวะของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
3. การกระจายอำนาจ หมายถึง สถานศึกษาต้องมีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานการปฏิบัติของหน่วยงานตามโครงการการบริหาร มีการมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
4. การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การสื่อสารความคิดของ ผู้บริหารที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน และเข้าใจทัศนะของบุคคลอื่นเพื่อให้บุคลากร

ตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรในองค์กร

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ ผู้บริหารจะมีการกระจายอำนาจโดยผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการบริหารกิจการขององค์กรซึ่งการตัดสินใจกระทำโดยกระบวนการกลุ่มในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำให้การทำงานภายในองค์กรมีทิศทางเดียวกัน รวมถึงช่วยลดความขัดแย้งของบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายภายในองค์กร การคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงานเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปรารถนาการบริหารแบบมีส่วนร่วมน่าจะก่อให้เกิดประโยชน์

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306) 1. กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จากการสังเคราะห์ แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ของนักการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. นักสร้างสรรค์ (Creative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีกระบวนการผลักดันให้บุคลากรในโรงเรียนที่มีความสามารถสร้างสรรค์งานให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น ต้องผลักดันเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และจะต้องหาวิธีจัดการอย่างต่อเนื่องเหมือน “ทฤษฎีน้ำไหล (flow theory)”

2. นักการสื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่การสื่อสารโดยการแบ่งปันข้อมูลผ่านหลายสื่อเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่กลุ่มผู้บริหารต้องเป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

3. นักคิดวิเคราะห์ (Critical Thinker) ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจในความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะด้านผลกระทบที่มีต่อโรงเรียนและนักเรียนในระยะยาว และจะได้รับประโยชน์เหล่านั้นมากที่สุดได้อย่างไร ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ที่จะต้องนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจทั้งหมด

4. สร้างชุมชน (Builds Community) ในที่นี้ หมายถึง การประสาน เชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสมตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อ เชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่ พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

5. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีวิสัยทัศน์ในการที่จะทำให้โรงเรียนเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนไปสู่อนาคต ที่ต้องการ และสามารถแบ่งปันวิสัยทัศน์ไปพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน ได้ด้วย

6. การสร้างความร่วมมือ และการติดต่อ (Collaboration and Connection) ผู้บริหารต้องแสวงหา แบ่งปันข้อมูล และความรู้อย่างเปิดเผยชัดเจน มีการ ค้นหาความเข้าใจและปฏิบัติอย่างเข้าใจกับคนอื่น มีการติดต่อกับโลกภายนอกผ่านทาง บล็อกและสื่อทางสังคม และต้องสร้างการร่วมมือกับผู้อื่น

7. สร้างพลังเชิงบวก (Positive Energy) ผู้บริหารต้องสร้าง หลักการทั้งเชิงบวก เชิงรุกและวิธีการดูแลเอาใจใส่ ต้องใช้เวลาในการพบปะพูดคุยกับ นักเรียน ครูและผู้ปกครองรับรู้และคุณค่าของพวกเขาโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ แท้จริงให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างสุขภาพตนเอง สวัสดิการและระดับพลังงาน ให้พร้อมเสมอ

8. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้บริหารต้องมีลักษณะความมั่นใจ (confidence) เข้าถึงได้ง่าย (approachable) มีความโดดเด่น (be visible) ในฐานะที่เป็นผู้นำ ต้องมีความกล้าที่จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้มักจะ อยู่ในความสงบเสมอ และมีความมั่นใจในการรักษาขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในชุมชน โรงเรียน

9. ความมุ่งมั่นและความพากเพียร (Commitment and Persistence) ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นและความทุ่มเท (dedication) อย่างจริงจัง เพื่อ ผลักดันให้กับครูและนักเรียนเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในงาน และอย่ายอมแพ้ (Never give up) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้

10. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willingness to Learn) ผู้บริหารต้อง เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นที่น่าตื่นเต้นและนำมาใช้ เสริมสร้างศักยภาพผู้บริหาร และสังคมโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

(Be a Lifelong Learner)

11. ต้องเป็นนักประกอบการ คิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Entrepreneurial, Creative and Innovative) ความสามารถในการคิดนอกกรอบเป็นพลังที่มีอำนาจของผู้บริหาร การคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการกับความซับซ้อนทางสังคมในศตวรรษที่ 21 และต้องพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การประกอบการ (entrepreneurial organization) ได้ด้วย

12. นักริเริ่มงาน (Intuitive) ผู้บริหารต้องเรียนรู้ถึงความเชื่อมั่นในสัญชาตญาณ (instincts) ของตนเอง ความสามารถการเป็นนักคิด นักริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถการแก้ปัญหาให้สำเร็จอย่างไม่คาดฝันหรือจากการสังหรณ์ใจ (intuitively) ซึ่งเป็นการเกิดขึ้นจากความชาญฉลาดที่ดี

13. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Ability to Inspire) ผู้บริหารควรสร้างความกระตือรือร้นและความคิดเชิงบวกต่อบุคลากรในการร่วมกันกำหนดทิศทางในอนาคต สิ่งทั้งหมดนี้ต้องเน้นให้เกิดขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

14. การเจียมเนื้อเจียมตัว (Be Humble) ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการทำหน้าที่ในโรงเรียนซึ่งงานผู้บริหารไม่ใช่เป็นรูปปั้นแต่เป็นงานที่เอื้อต่อทุกคนในโรงเรียนนั่นคือ ต้องมีสัมมาคารวะ การรู้จักบุคคลในชุมชน การเปิดโอกาสกับครู และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

15. ตัวแบบที่ดี (good Model) หากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

จากการสังเคราะห์งานข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสารและเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์และประกอบการ นักสร้างพลังและแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ดวงพร ศรทอง (2559, หน้า 112) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยได้ลำดับดังนี้ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการกระจายอำนาจ ส่วนด้านที่อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ลำดับดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการสื่อสาร และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นิชาภา ธพิพัฒน์ (2559, หน้า 8 - 11) ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสาเหตุทางตรงและสาเหตุทางอ้อมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านสถานการณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา และปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นทางบุคลิกภาพซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม บุคลิกภาพ และทักษะผู้บริหาร

1.1 คุณลักษณะทางกาย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการตรวจสุขภาพประจำปีอย่างสม่ำเสมอ มีสุขภาพแข็งแรง ปราศจากโรคภัยร้ายแรง มีน้ำหนักและส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐานรักษาความสะอาดของร่างกายถูกสุขลักษณะ และแต่งกายสะอาด สุภาพ เรียบร้อย ถูกกาลเทศะ

1.2 ภูมิหลังทางสังคม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถนิเทศภายในด้านกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ใช้ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุด ใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้ทุกสถานการณ์ ฝ่าฟันอุปสรรคปัญหาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสม่ำเสมอ และดำรงชีพทางสังคมโดยยึดหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.3 บุคลิกภาพ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอบริหารองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ไว้วางใจ สมาชิกในองค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีทัศนคติที่ดีในการเป็นผู้นำองค์กร และมีความสนใจ ใส่ใจ ใกล้ชิด หน่วยงานอื่นและชุมชน

1.4 ทักษะผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีความคิดริเริ่มในการทำงานอย่างต่อเนื่องมีความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสามารถสะท้อนผลการพัฒนางานของสมาชิกได้

2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานหรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งผลิตผล จำแนกผู้นำออกเป็น 8 ลักษณะ ได้แก่ ผู้หลีกเลี่ยงงาน ผู้เผด็จการ นักบุญ ผู้ประนีประนอม ผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์ นักพัฒนา และนักจัดการ

2.1 ผู้หลีกเลี่ยงงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำแทน มอบหมายให้สมาชิกองค์กรได้บริหารกันเอง สมาชิกในองค์กรมีโอกาสพบกับท่านในการประชุมเท่านั้น มอบหมายหน้าที่ในการตรวจตราดูแลให้สมาชิกในองค์กรทำงานกับบุคคลอื่น และต่อสู้เพื่อให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง

2.2 ผู้เผด็จการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการสั่งการในลักษณะไม่อนุญาตให้มีการซักถาม ยึดเหตุผลของตนเป็นหลักและไม่รับฟังข้อเสนอนี้จากบุคคลอื่นไม่เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร แก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิดเห็นของตนเองและมักทำงานโดยใช้เวลากำกับสมาชิกในองค์กร

2.3 นักบุญ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีว่ากล่าวตักเตือนเมื่อสมาชิกในองค์กรทำงานผิดพลาด ให้โอกาสสมาชิกในองค์กรปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทำให้สมาชิกในองค์กรมีรู้สึกเป็นกันเอง ปฏิบัติตนต่อสมาชิกองค์กรเสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน และช่วยเหลือสมาชิกเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

2.4 ผู้ประนีประนอม หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นและชุมชน สามารถบริหารงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุดให้สมาชิกองค์กรตัดสินใจแทน ให้ความสำคัญกับสมาชิกองค์กรเป็นหลัก และบริหารภายใต้หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

2.5 ผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมอบหมายงานและติดตามการทำงานของสมาชิกในองค์กร ขอร้องให้

สมาชิกได้ปฏิบัติงานตามกฎกติกา ขอความเห็นชอบจากสมาชิกในเรื่องที่สำคัญ ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ ยอมรับฟังความคิดเห็นและเหตุผลของสมาชิก และรักษามาตรฐานการทำงานทุกสถานการณ์

2.6 ผู้เผด็จการอย่างมีศิลปะ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยกระทำให้สมาชิกรู้สึกยินดีที่ได้ทำงานในองค์กร แจ่มวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานให้สมาชิกได้รับทราบและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สนใจความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กร ยอมรับฟัง และรับรู้เรื่องใหม่ ๆ ของสมาชิกในองค์กร และชอบกระทำให้สมาชิกรู้สึกยินดีที่ได้ทำงานในองค์กร

2.7 นักพัฒนา หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผนเดียวกัน เลือกผู้ใต้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานสนับสนุนและพัฒนาความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ชี้แจงให้สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร และนำการแสดงความเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกไปปรับใช้ในการบริหารองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.8 นักจัดการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานในลักษณะร่วมคิดพาท่า มอบหมายงานให้สมาชิกตามโครงสร้างขององค์กรปฏิบัติหน้าที่ตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และบูรณาการความต้องการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านสถานการณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกกรอบตัวของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย โครงสร้างงาน ความพร้อมของบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

3.1 โครงสร้างงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกไว้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร มีการจัดทำแผนงานด้านต่าง ๆ อย่างมีระบบไว้ล่วงหน้าและสามารถปฏิบัติได้จริง มีมาตรฐานในการประเมินผลงานของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน และทำงานภายใต้โครงสร้างที่กำหนด



3.2 ความพร้อมของบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติงานของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี  
มีศักยภาพในการทำงานด้านวิชาการและงานวิจัยได้เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบในด้าน  
การบริการงานวิชาการให้กับสังคมมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความสามารถในการดำเนินการ  
ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร และมีความตื่นตัวและพร้อมใช้เทคโนโลยี

3.3 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง การ  
ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยสร้างความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน  
สมาชิกในองค์กรของท่านไม่มีความขัดแย้งให้ความใส่ใจในสวัสดิภาพและสวัสดิการของ  
สมาชิกภายในองค์กร มีความตระหนักในความต้อการที่จำเป็นของสมาชิกภายในองค์กร  
ให้เกียรติสมาชิกภายในองค์กรว่าทุกคนมีความเสมอภาค

3.4 สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา หมายถึง การ  
ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอุปกรณ์ อำนวย  
ความสะดวกที่เหมาะสม องค์กรของท่านมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย จัดบรรยากาศ  
องค์กรได้อย่างเหมาะสมพร้อมเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับผู้เรียน องค์กรของท่านมีระบบการ  
ถ่ายเทของอากาศและแสงสว่างในห้องทำงานและห้องเรียนเพียงพอ และหน่วยงานอื่นและ  
ชุมชนเข้าใช้บริการจากองค์กรของท่านอย่างสม่ำเสมอ

4. ปัจจัยด้านบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การ  
ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยการแสดงออกที่สอดคล้องกับสภาพหรือตำแหน่งของผู้บริหาร  
สถานศึกษามีลักษณะแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานของสังคมเป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง  
ผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นักวางแผนตัวแทนกลุ่ม ผู้นำทาง  
วิชาการ ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และนักประเมินผล

4.1 นักวางแผน หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโดยเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น สามารถ  
ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่กดดันได้อย่างเหมาะสม มีการวางแผนปฏิบัติงานและระบุ  
หน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน มีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ของ  
องค์กร และมีการกำหนดแผนปฏิบัติงานไว้โดยยึดหลักความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

4.2 ตัวแทนกลุ่ม หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโดยสามารถให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็น  
แบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กรมีความเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดในองค์กร มีความรอบรู้ในงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี และได้รับเกียรติจากสมาชิกและหน่วยงานอื่น

4.3 ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการขององค์กร จัดกิจกรรมนิเทศการเรียนการสอนให้กับสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมให้สมาชิกให้มีการทำ วิจัย และนำผลการวิจัยพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน และมีความรอบรู้ทางด้านวิชาชีพในการบริหารและความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี

4.4 ผู้สานสัมพันธ์ภายในกลุ่ม หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยสามารถประสานงานและสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกียรติและยอมรับฟังการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร มีทักษะการพูดที่เรียบง่ายและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก กิริยามารยาทที่ดีงามและเป็นที่ยอมรับจากสังคม และมีส่วนสำคัญในการลดความขัดแย้งในองค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร

4.5 นักประเมินผล หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยมีความรู้ความเข้าใจขอบข่ายงานของสมาชิกที่เข้ารับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวิธีการประเมินผลที่ชัดเจนและยุติธรรมกับสมาชิกในองค์กร กำหนดขอบเขตของการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพผู้ที่รับการประเมิน นำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลในองค์กร และพยายามสำรวจและปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ

5. ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานในด้านความรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง และเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุขทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความตระหนักในตนเอง การจัดการตนเอง ความตระหนักในสังคม และการจัดการสานสัมพันธ์

5.1 ความตระหนักในตนเอง หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ตนเองและผู้อื่น มีความรู้สึกยึดติดกับเหตุการณ์ที่คลุมเครือ เปลี่ยนแปลงได้โดยไม่กังวลต่อความคิดของผู้ไม่เห็นด้วย จดจำ

สถานการณ์ที่กระทบอารมณ์ตนเองอย่างรุนแรงได้เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานได้ดี และยอมรับในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

5.2 การจัดการตนเอง หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ตนเองและผู้อื่นด้วยการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการวัดได้ มีท่าทีที่สงบในสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ดี ยอมรับความผิดพลาดของตนเองต่อหน้าสาธารณชน มีความคิดริเริ่มทำเพื่อสร้างแนวทางที่เป็นไปได้ในอนาคต มีความสงบทางจิตใจและมองในด้านบวกในสถานการณ์ที่ต้องใช้ความพยายาม

5.3 ความตระหนักในสังคม หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ตนเองและผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำด้วยการทำตนให้เป็นแบบอย่าง ระบุระดับที่มาของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ เข้าใจค่านิยมและจารีตประเพณีขององค์กร สามารถให้บริการหรือจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้ และเข้าใจบางสิ่งบางอย่างจากมุมมองของบุคคลอื่น

5.4 การจัดการความสัมพันธ์ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ตนเองและผู้อื่นด้วยการมีบุคลิกภาพเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความไม่ลงรอยหรือความไม่พอใจของทีมงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ เป้าหมายหรือโครงการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในการทำงาน และมีความรู้สึกเป็นมิตรและให้ความร่วมมือกับทุกคน

ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน และคณะ (2559, หน้า 164) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในยุคการศึกษา 4.0 ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรว่า ควรมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์อยู่ในตนเอง กล่าวคือ มีความสามารถในการรู้จักและเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กร การเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถกำหนดบทบาทและทิศทางขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมถึงขยายความคิด ให้คนยอมรับ ยอมรับปฏิบัติตาม มีการให้กำลังใจกับทุกคน และสามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

ฉวีรดา เวชญาลักษณ์ (2560, หน้า 211) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีคุณลักษณะ 6 ประการ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อและค่านิยมที่ดี การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ การมีทักษะการสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การมีพฤติกรรมเชิงรุก และมีความกล้าเสี่ยงเป็นคุณลักษณะรวมของผู้นำการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ

สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 51 – 87) ได้ทำการสังเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัย สรุปได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดพลัง แรงผลักดันและความเพียรพยายามของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมให้ผู้ร่วมงานมีพลัง ในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วง โดยไม่คำนึงถึงปัญหาหรืออุปสรรค ใด ๆ ทั้งสิ้น แต่มีความหวังเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานหรือการแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ และได้รับความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้ดีที่สุด สามารถเปรียบเทียบผลงาน กับมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ ถึงแม้ว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายก็ต้องทำให้ประสบ ผลสำเร็จ รวมทั้งมีความพึงพอใจในการทำงานที่มีการแข่งขันและยุ่งยากที่สุด
2. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก ด้านอารมณ์และความรู้สึกของผู้บริหารและของผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถแยกความแตกต่าง ของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องมือชี้้นำในการคิดวิเคราะห์งานต่าง ๆ และ การกระทำสิ่งอื่น ๆ เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้าง สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปเพื่อให้งานที่ปฏิบัตินั้นบรรลุผลสำเร็จ
3. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กร ที่ผู้นำ และสมาชิกในองค์กรร่วมกันคิด จินตนาการ ซึ่งมีความชัดเจน น่าเชื่อถือ เชื่อมโยง กับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางขององค์กร เพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ
4. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ระดับการมีส่วนร่วม ในการบริหารงานทั้ง 4 งานในสถานศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการ ในระดับต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการกำหนด โครงสร้างการบริหารงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ มีการวางแผนการประสานความร่วมมือ การพัฒนาบุคลากรตามบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล
5. ด้านการกระจายอำนาจ หมายถึง การแบ่งอำนาจที่มีอยู่ให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ภายใต้กรอบที่แบ่งออกไปที่มีแนว ปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ กระจายความรับผิดชอบ กระจาย

บุคลากร กระจายงบประมาณไปยังหน่วยปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Hoy and Miskel (2001, p. 414) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถกำหนด ชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม
5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่นทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Fox (2006, p. 57) ได้กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน จากคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะทางสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ธีระ ฤกษ์เจริญ (2554)	ศศิธร รักษาชนม์ (2557)	ชัยนนต์ เพาพาน (2559)	ดวงพร ศรชงทอง (2559)	ณิชาภา ฐพิพัฒน์ (2559)	ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน (2559)	ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560)	สุพรรณนิภา สุบรรณนาค (2560)	Hoy and Miskel (2001)	Fox (2006)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓		✓								2	20
2. การกำหนดวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		8	80
3. ความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง	✓										1	10
4. การกระจายอำนาจ	✓	✓	✓	✓				✓			5	50
5. ความสุขุมรอบคอบ	✓										1	10
6. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	✓						✓				2	20
7. ผลประโยชน์ตอบแทน	✓										1	10
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓				✓		✓	6	60
9. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		✓	✓			✓	✓		✓		5	50

ตาราง 1 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ธีระ รุญเจริญ (2554)	ศศิธร รักษาชนม์ (2557)	ชัยนต เพาพาน (2559)	ดวงพร ศรชงทอง (2559)	นิชาภา ฐพิพัฒน์ (2559)	ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน (2559)	ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560)	สุพรรณนิภา สุบรรณาง (2560)	Hoy and Miskel (2001)	Fox (2006)	ความถี่	ร้อยละ
10. การติดต่อสื่อสาร		✓	✓	✓		✓	✓				5	50
11. การสร้างพลังเชิงบวก			✓								1	10
12. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓		✓	✓					4	40
13. การเป็นผู้นำทางวิชาการ			✓		✓		✓		✓	✓	5	50
14. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์				✓				✓			2	20
15. ความฉลาดทางอารมณ์				✓	✓			✓	✓	✓	5	50
16. การเป็นแบบอย่างที่ดี	✓		✓		✓	✓			✓	✓	6	60
17. มนุษย์สัมพันธ์					✓					✓	2	20

จากตาราง 1 จะเห็นว่าจากการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ในการคัดเลือก จึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีทั้งหมด 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านการกระจายอำนาจ 3) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 8) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ แต่ละด้านมีรายละเอียดที่จะนำเสนอ ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์ (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า มีวิสัยทัศน์กว้างไกล หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสามารถมองเห็นภาพ ในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

นฤชยา นนทะยะโส (2556, หน้า 9) ได้สรุปว่า ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ลักษณะความสามารถของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้บุคคลในสังคมมีความรู้สึกที่สอดคล้องกันเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหาร การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กรและชุมชนในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นยอมรับยินดีปฏิบัติตามและนำไปสู่การสร้างพันธกิจสัญญาาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความสามารถเชิญชวนชุมชนให้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหา เลือกใช้แนวทางที่เหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างชาญฉลาด

ธันยนันท์ ชาติวุฒ (2556, หน้า 35 - 36) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสำรวจข้อมูล วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการบริหารโรงเรียนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ กำหนดเป้าหมายและมีความยืดหยุ่นในการบริหารให้ไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมให้คณะครูใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน กระตือรือร้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ยอมรับและเรียนรู้ประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพัฒนา



ส่งเสริมการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการศึกษาต่อของคณะครู

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 61) ได้สรุปไว้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กร ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม โดยไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้อาจสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามภาวะ ของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ดวงพร ศรทอง (2559, หน้า 54) ได้สรุปไว้ว่า การกำหนด วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย ความต้องการในอนาคต แนวทางการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในอนาคต สะท้อน ให้เห็นถึงเป้าหมายที่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานร่วมกันกำหนด และนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 74 – 75) ได้สรุปไว้ว่า การ กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับบริบท สถานศึกษาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษา ทำให้ ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรต้องการอย่างสร้างสรรค์ และมีสัญญาณร่วมกันที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน เป็นเรื่องสิ่งที่เป็น สำคัญสำหรับนักบริหารมืออาชีพ เพราะจะเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงานมี วิสัยทัศน์กว้างไกล ก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายได้กว้างขวาง และไกลกว่าองค์กรอื่นทำให้ ได้รับโอกาสในการทำงานได้ดีกว่า สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการทำงาน รวมทั้งโครงการชัดเจนถูกต้อง และเป็นจริง

จากการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ข้างต้นสรุปได้ว่า การ กำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองเป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ โรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้ เกิดขึ้นในอนาคตร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่นสามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำ ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## 2. ด้านการกระจายอำนาจ

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการกระจายอำนาจไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 50) ได้สรุปความหมายของการกระจายอำนาจการบริหารศึกษาว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนในท้องถิ่นหน่วยงานและสถานศึกษา

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 67) ได้สรุปไว้ว่าหลักการกระจายอำนาจสถานศึกษาต้องมีการกำหนดขอบเขต บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามโครงการการบริหาร มีการมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายและมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 82) ได้สรุปไว้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การแบ่งอำนาจที่มีอยู่ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง ภายใต้กรอบที่แบ่งออกไปที่มีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยการกระจายอำนาจหน้าที่กระจายความรับผิดชอบ กระจายบุคลากร กระจายงบประมาณไปยังหน่วยปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจข้างต้นสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนแล้วมอบอำนาจการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา กำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการโดยมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรอย่างเต็มที่ มอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

### 3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้แตกต่างกัน ดังนี้

มนสิการ แดขุนทด (2556, หน้า 13) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นวิธีการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมตามความเหมาะสม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมสนับสนุน ร่วมติดตาม ร่วมประเมินผล ร่วมแก้ไข ร่วมรับผิดชอบ ร่วมภาคภูมิใจในผลงานเมื่องานประสบความสำเร็จ ย่อมได้รับการยกย่องนับถือ การยกย่องชมเชย การได้รับความไว้วางใจ จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไป

ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์ (2557, หน้า 24) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน มีส่วนเข้าร่วมคิดพิจารณา กำหนดนโยบายขององค์กรและร่วมตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายสนองความต้องการ ความพึงพอใจให้กับผู้ทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 74) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ ผู้บริหารจะมีการกระจายอำนาจโดยผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสในการบริหารกิจการของขององค์กรซึ่งการตัดสินใจกระทำโดยกระบวนการกลุ่มในทุกระดับขององค์กร นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทำให้การทำงานภายในองค์กรมีทิศทางเดียวกัน รวมถึงช่วยลดความขัดแย้งของบุคลากรหลาย ๆ ฝ่ายภายในองค์กร การคำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ความต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงานเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปรารถนาการบริหารแบบมีส่วนร่วม น่าจะก่อให้เกิดประโยชน์

ไพสิน ทิพย์करण (2558, หน้า 12) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานทั้งทางด้าน การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์การ

โคธิตา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 20) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารหน่วยงานอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

กมลชนก ศรีวรรณ (2561, หน้า 19) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีผลประโยชน์ร่วมกัน และการประเมินผลร่วมกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มีอิสระในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน มีอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

#### 4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 65) ได้สรุปไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต. (2560, หน้า 37) ได้สรุปไว้ว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับความเป็นจริงของโรงเรียน ที่สามารถสร้างบรรยากาศที่

กระตุ้น ขยาย ส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในแต่ละระดับอย่างแท้จริง โดยการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และส่งเสริมให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

Hoy and Miskel (2001, p. 23) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงาน และการบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก แรงบันดาลใจของสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึง วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ไขปัญหาและ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นสรุปได้ ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระดับความเป็นจริงของโรงเรียนในการสร้าง บรรยากาศที่กระตุ้น หรือส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากรในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียน ให้ บุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มี ประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเองและเลื่อนวิทยฐานะ ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ให้นำผลที่เกิดจากการ แลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ส่งเสริมศักยภาพและการ เรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และสนับสนุนให้ครู และบุคลากรศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน ในโรงเรียน

##### 5. ด้านการติดต่อสื่อสาร

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการติดต่อสื่อสารไว้ แตกต่างกัน ดังนี้

อศิราภรณ์ วรรณรัตน์ (2556, หน้า 54) ได้สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หลายช่องทาง เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่าง บุคลากรภายในองค์กร

ธนกร อัมจักร (2557, หน้า 46) ได้สรุปไว้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นมีความสำคัญต้องใช้เทคนิคและสื่อหลาย ๆ ทาง ใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ใช้หลักเหตุผลในการสื่อสาร มีการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูด และใช้ข้อมูลย้อนกลับในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเข้าใจตรงกัน

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 72) ได้สรุปไว้ว่าการสื่อสารในองค์กรหมายถึง การสื่อสารความคิดของผู้บริหารที่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน และเข้าใจทัศนะของบุคคลอื่นเพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จเกิดความสัมพันธ์อันดีต่อบุคลากรในองค์กร

ประยงค์ ศรีโทมิ (2561, หน้า 33) ได้สรุปไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หลายช่องทาง ใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ใช้หลักเหตุผลในการสื่อสาร โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วาทีทยา ราชภักดี (2561, หน้า 52) ได้สรุปไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย ใช้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ใช้หลักเหตุผลในการสื่อสาร ใช้เทคนิค หรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลายช่องทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน มีระบบการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจของครู โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้างต้น สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครู บุคลากร มีระบบการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจ มีการพัฒนาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร มีการใช้เทคนิค หรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสาร การบริหารและการเรียนการสอน และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็วในการติดต่อสื่อสารกับชุมชน และผู้ปกครอง

## 6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จรรยา เคหา (2554, หน้า 25) ได้สรุปว่า ความรับผิดชอบ การอุทิศตน และเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ กระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 304 – 306) กล่าวถึง ตัวแบบที่ดี (good Model) ว่าหากคุณกำลังส่งเสริมทักษะในศตวรรษที่ 21 ต้องรู้ และฝึกพวกเขาให้มีความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ และการปลูกฝังสร้างสร้งค่านิยม จิตสำนึกแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนรู้และความเสี่ยง

วสันต์ บัวชุม (2561, หน้า 103) ได้สรุปไว้ว่าการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน มีการใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน ฝึกการสื่อสารที่ดี และคิดวิเคราะห์เป็น การใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ การยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และเป็นแบบอย่างที่ดีในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างที่ดีข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตนและด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์เป็น และการใช้เทคโนโลยี การสรรหาวิธีการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยความจริงใจและนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล

## 7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการเป็นผู้นำทางวิชาการไว้แตกต่างกัน ดังนี้

จรรยา เคหา (2554, หน้า 22) ได้สรุปว่า ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ การนำความรู้ ความสามารถ แนวคิด เทคนิค วิธีการที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษามาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียนตามบทบาท หน้าที่ ทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการพัฒนาวิชาชีพ

พัชรภรณ์ เหมือนรุ่ง (2555, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ผู้นำด้านวิชาการ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางวิชาการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการประกอบด้วย การมีความรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อันมีประสิทธิภาพ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ด้านการพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีการศึกษา ด้านพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ด้านการสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นฤชยา นนทยะโส (2556, หน้า 9) ได้สรุปว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะความสามารถของผู้บริหารที่มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้มีทักษะ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ดำเนินการนิเทศภายในโดยมีการเยี่ยมชั้นเรียน กำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมให้เกิดผลดีแก่นักเรียน ใช้การวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียน ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการสร้างบรรยากาศระหว่างผู้บริหาร คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง

สระไกร ผาสุทร (2559, หน้า 10) ได้สรุปว่า เป็นผู้นำทางการศึกษา หมายถึง มีความรู้ที่หลากหลาย ทั้งวิชาการและวิชาเฉพาะ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ วิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาได้ชัดเจน ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา



นิชาภา ธพิพัฒน์ (2559, หน้า 10) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการขององค์กร จัดกิจกรรมนิเทศการเรียนการสอนให้กับสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมให้สมาชิกให้มีการทำ วิจัย และนำผลการวิจัยพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นผู้นำในการใช้นวัตกรรมมาพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน และมีความรอบรู้ทางด้านวิชาชีพในการบริหารและความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี

วสันต์ บัวชุม (2561, หน้า 86 - 87) ได้สรุปไว้ว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ เป็นนำทางวิชาการในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานและจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมการสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความเชี่ยวชาญวิชาการ มีการสังเกตชั้นเรียน นิเทศการสอน ตรวจแผนการสอน อย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนครูให้มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาการเรียนการสอน และให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีแก่ครูและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

จากการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่าการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน วิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกับครู เพื่อกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการประชุมชี้แจงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียน มีเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดี สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในการจัดการเรียนการสอน มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตร และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

#### 8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ธิดารัตน์ รัตมี (2556, หน้า 16) ได้สรุปไว้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเองและบริหารจัดการอารมณ์ อันจะส่งผลดีต่อตนเองและความสัมพันธ์ต่อคนรอบข้าง

ธันวฑู ลิพรมตึง (2556, หน้า 42) ได้สรุปไว้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่ช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข เป็นความสามารถในการตระหนักรู้อารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถบริหารอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

สุพรรณนิภา สุบรรณจ (2560, หน้า 62) ได้สรุปไว้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกด้านอารมณ์และความรู้สึกของผู้บริหาร และของร่วมงาน ซึ่งสามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลนี้เป็นเครื่องมือชี้้นำในการคิดวิเคราะห์งานต่าง ๆ และการกระทำสิ่งอื่น ๆ เกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง สร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปเพื่อให้งานที่ปฏิบัตินั้นบรรลุผลสำเร็จ

ณิชภา ฐพิพัฒน์ (2559, หน้า 11) ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานในด้านการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการอารมณ์ของตนเอง และเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมพร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลตลอดจนช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุขทั้งในชีวิตประจำวันและการทำงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย ความตระหนักในตนเอง การจัดการตนเอง ความตระหนักในสังคม และการจัดการสานสัมพันธ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ข้างต้นสรุปได้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การปฏิบัติงานในด้านการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่สบายใจ ควบคุมความรู้สึกของตนเองได้เมื่อเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือทำสิ่งใดก็ตาม ควบคุมอารมณ์ ควบคุมจิตใจของตนเองจากการยั่วเยวหรือทำให้โกรธได้ แสดงความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของคนอื่น สามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความผิดหวังได้อย่างชาญฉลาด และแสดงความเห็นอกเห็นใจ และเอื้ออาทร

ต่อผู้อื่น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการและความสำเร็จในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย และจากการสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านการกระจายอำนาจ 3) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ด้านผู้นำทางวิชาการ และ 8) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาต่อไปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นอย่างไรตามกรอบแนวคิดนี้

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีโดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะจะช่วยให้การบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ชาตรี บัวบานท่า (2555, หน้า 26) ได้สรุปความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ ว่าคือกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารและความสามารถในการให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556, หน้า 12) การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

คำเตียง กำเกลี้ยง (2556, หน้า 29) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร สามารถนิเทศติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสร้างสรรค์ผลงานอยู่เสมอ ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานสามารถประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2556, หน้า 37) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมคล้อยตามและยอมปฏิบัติตามหรือดำเนินกิจกรรม ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเห็นใจ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การโน้มน้าวและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 22) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อดำเนินภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพไม่มีความขัดแย้งในองค์การ

วันชัย ปานจันทร์ (2558, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือรวมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำ

จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนแต่ละบุคคล

รัตติกกรณ จงวิศาล (2559, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ดาราวดี บรรจงช่วย (2560, หน้า 11 – 12) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการชักจูงโน้มน้าว หรือกระตุ้นจิตใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามความต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Daft (2005, p. 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำเนินภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 40) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกรับรู้และตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่องานหรือองค์กร เกิดค่านิยมทางบวก ยกย่องแรงจูงใจและคุณธรรมให้สูงขึ้นจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยน โดยใช้วิธีการประพடுத்தตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการทำงาน การเป็นคนดีมีคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกนิยมยกย่องนับถือไว้วางใจ และพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพใน

การปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมี  
 อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็น  
 ปัจเจกบุคคล

ดวงพร ศรธงทอง (2559, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการมี  
 อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและปฏิบัติงานตาม  
 บทบาทหน้าที่ที่กล้าเผชิญกับปัญหาด้วยวิธีทางแบบใหม่ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน

นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 20) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน  
 เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลง  
 ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามคาดหวัง พัฒนาความสามารถของ  
 ผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559, หน้า 247) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน  
 เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือ  
 เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง  
 พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น  
 ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมอง  
 ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

กุหลาบ หงษ์ทอง (2559, หน้า 89) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นใน  
 การจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยน  
 สภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง  
 พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการ  
 ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจ  
 ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน  
 จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมี  
 อุดมการณ์ การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 21) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 28) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารและจัดการการศึกษาในสถานศึกษาที่มุ่งจะทำให้ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิม

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 44 - 45) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นการบริหารจัดการในการทำงานโดยกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังตลอดจนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักในภารกิจหน้าที่วิสัยทัศน์มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

Bass and Avolio (1994, p. 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่น ให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ ๆ ในการทำงาน และการทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องราวภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้บริหาร

จนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 50) ได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ลักษณะ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration)

นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 23) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร โดยผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ด้านการกระตุ้นให้เกิดเชาว์ปัญญา 3) ด้านการสร้างบารมี และ 4) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

กุหลาบ หงษ์ทอง (2559, หน้า 194 - 198) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ว่ามีตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีทั้งหมด 8 ตัวบ่งชี้ คือ ตัวบ่งชี้ด้านที่ 1) การสร้างศรัทธา มีตัวแปรที่สังเกตได้ จำนวน 10 ข้อ 2) การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 10 ข้อ 3) การมีวิสัยทัศน์ มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ข้อ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 4 ข้อ 5) การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ข้อ 6) การมุ่งบริหารค่าตอบแทน มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ข้อ 7) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 4 ข้อ และ 8) การสร้างแรงบันดาลใจ มีตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 5 ข้อ



พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 5) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน คือ 1) อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้าง แรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

Bass and Avolio (1994, pp. 3 – 4) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผล หรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำ เป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการ แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลง ระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วน ระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้นจิตใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการ ให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมาย งาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นใน องค์การ นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้น ให้ผู้ตามคิด ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

Yukl (1998, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ ๆ

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

3. การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความเชื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการใช้อิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง

Avolio and et al (1999, pp. 441 – 462) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

Covey (2004, pp. 254 – 255) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักกับความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรม และจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดหางานในแต่ละส่วนผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมาย ถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับ และแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญา ให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ และผู้นำกับผู้ตามเพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคทิศทางใหม่ ๆ ร่วมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีมผู้นำ สอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาด และนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง เพื่อให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Bass and Riggio (2006, pp. 5 – 7) ได้นำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการขยายพฤติกรรมต่อจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการก้าวพ้นจากพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์จากการสร้างข้อตกลงในส่วนของการตอบแทนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการยกระดับการรับรู้ของผู้ตามเกี่ยวกับแรงบันดาลใจ โดยผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยมีองค์ประกอบที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Oke and et al (2009, pp. 64 – 72) ได้พัฒนากรอบความคิดหลักขององค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่อง และสร้างความเชื่อถือโดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น และคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ่งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ และเกิดพัฒนาโดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ดังตาราง 2



ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ศศิธร รักษาชนม์ (2557)	นนทกร อรุณโณ (2559)	กฤษดา หงษ์ทอง (2559)	พัชรี พลอยเทต (2560)	Bass and Avolio (1994)	Yukl (1998)	Avolio and et al (1999)	Covey (2004)	Bass and Riggio (2006)	Oke and et al (2009)	ความถี่	ร้อยละ
11. การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้			√								1	10
12. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล				√							1	10

จากตาราง 2 จะเห็นว่าจากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเลือกความถี่ตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการดำเนินถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แต่ละด้านมีรายละเอียดที่จะนำเสนอ ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 7) ได้สรุปไว้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะประพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละ เน้นความสำคัญในด้านค่านิยม มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรค มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการบริหารงานและการวางตัว

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) ได้สรุปไว้ว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ

ล้านนา มาปลุก (2562, หน้า 4 – 5) ได้สรุปไว้ว่าการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการตระหนักว่า พฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อบุคลากรในสถานศึกษา มีการสื่อสารกับบุคลากรในสถานศึกษาด้วยวิธีการที่ไม่คุกคาม เต็มใจในการเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาให้มีบทบาทภาวะผู้นำ และให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษา

Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความรู้สึกภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตัวเองประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

จากการศึกษาเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ข้างต้นสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากร มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีทักษะและกระบวนการทางการบริหารที่ทำให้ครูและบุคลากรเชื่อมั่น มีอุดมการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการทำงาน ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง โดยพิจารณาอย่างรอบคอบคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม เป็นบุคคลที่น่าเคารพศรัทธา และเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต มีความเสียสละและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างมีอุดมการณ์ กระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตนในการทำงาน และบริหารงานโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน



## 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการสร้างแรงบันดาลใจไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 7 – 8) ได้สรุปไว้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน เห็นคุณค่าเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ด้วยการให้กำลังใจ สนับสนุนและเสริมสร้างความคิดริเริ่ม

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) ได้สรุปไว้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องกำอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

ล้านนา มาปลูก (2562, หน้า 5) ได้สรุปไว้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารในแนวทางที่บันดาลใจให้คนอื่นกระทำสร้างสิ่งแวดลอมที่เกิดความต้องการพัฒนาตนเอง แบ่งปันทักษะและความรู้อย่างเหมาะสม กระตุ้นจิตวิญญาณของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความกระตือรือร้น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าการดำเนินการต่าง ๆ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพุดิในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ภายในการให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน และแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์

และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

จากการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจข้างต้นสรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร กระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นหานวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน กระตุ้นผู้ครูและบุคลากรในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในการจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากร กระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจระดับสูงที่จะปฏิบัติงาน มีเทคนิคในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเทคนิคในการสร้างค่านิยมในการทำงาน โดนคร่าคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

### 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญาไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 8) ได้สรุปไว้ว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล ข้อมูลสารสนเทศ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาท สร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) ได้สรุปไว้ว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุน

ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้น ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูล หลักฐาน กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ล้านนา มาปูลูก (2562, หน้า 5) ได้สรุปไว้ว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยการใช้คำถามเพื่อจุดประเด็นทางความคิดของบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยมีผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

จากการศึกษาเกี่ยวกับการกระตุ้นทางปัญญาข้างต้นสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ให้ครูสร้าง

ระบบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีวิจารณ์ญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูและบุคลากรค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความตระหนัก และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทสร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

#### 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีนักการศึกษา นักวิจัย และนักวิชาการกล่าวถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 8) ได้สรุปไว้ว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบและเทคนิคการมอบหมายงาน ทำให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 8) ได้สรุปไว้ว่าการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

ล้านนา มาปลุก (2562, หน้า 5) ได้สรุปไว้ว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรใน

สถานศึกษาเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาและเป็นต้นแบบที่ดีทางด้านศีลธรรม ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

Bass and Riggio (2006, pp. 21 – 25) กล่าวว่า การคำนึงถึงความ เป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ บุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมี คุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้าน ความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนา คักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาส ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสอง ทางมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บารมี และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

จากการศึกษาเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลข้างต้น สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมทางการบริหารของ ผู้บริหารที่ได้แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน เข้าใจในความแตกต่างในด้านความรู้ ความสามารถและความต้องการของครูและบุคลากร มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเอง ความรู้ความสามารถและตามความสนใจของตนเอง ให้ความสนใจครูและบุคลากรโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทุกคนอย่างเท่า เทียมกัน ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ อย่าง ทั่วถึง สนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเอง มีความ ยุติธรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ ตอบสนองความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยวิธีการที่เหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการ การศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดี

และเคารพนับถือต่อผู้บริหาร จนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย และจากการสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาต่อไปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นอย่างไรตามกรอบแนวคิดนี้

## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 (2562, หน้า 1 – 16) ได้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยมีข้อมูลพื้นฐานทั่วไปและทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

### 1. ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

#### 1.1 ประวัติความเป็นมา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 2 มาตรา 10 กล่าวถึงการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานไว้ว่า การศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ กอปรกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) กรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2574) แผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2558-2563) ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อประชากรวัยเรียนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย รวม 9 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 31 โรงเรียน และในเขตท้องที่จังหวัดบึงกาฬ รวม 8 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 25 โรงเรียน ให้สามารถจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพตรงตามจุดเน้นและเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของชุมชนและของประชาชนจังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ บริหารจัดการในรูปแบบองค์คณะบุคคลบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

## 1.2 ภารกิจขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะอนุกรรมการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

### 1.3 โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย 6 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้

1.3.1 กลุ่มอำนวยการ

1.3.2 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

1.3.3 กลุ่มบริหารงานบุคคล

1.3.4 กลุ่มนโยบายและแผน

1.3.5 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

1.3.6 กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

1.3.7 หน่วยตรวจสอบภายใน



## 1.4 ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬ

### 1.4.1 ข้อมูลโรงเรียนจำแนกตามขนาด

1.4.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (1 – 499 คน) จำนวน 31 โรงเรียน

1.4.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง (500 – 1,499 คน) จำนวน

16 โรงเรียน

1.4.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (1,500–2,499 คน) จำนวน

9 โรงเรียน

รวม 56 โรงเรียน

## 2. ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 2.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 บริหารจัดการศึกษาในเขตเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่ชายแดน สู่วิทยาศาสตร์พระราชา ได้มาตรฐานสากล

### 2.2 พันธกิจ

2.2.1 ส่งเสริมการจัดการศึกษา ให้แก่นักเรียนอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

2.2.2 เร่งรัดพัฒนาคุณภาพนักเรียน ให้มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ มีคุณธรรมและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

2.2.3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีจิตวิญญาณและสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ

2.2.4 บริหารจัดการด้วยศาสตร์พระราชาและมีนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2.5 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณธรรม โปร่งใส ปราศจากคอร์รัปชัน

### 2.3 ยุทธศาสตร์

2.3.1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

2.3.2 พัฒนาคุณภาพนักเรียน และส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.3.3 ส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.4 สร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียม การเข้าถึงบริการทางการศึกษา

2.3.5 จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2.3.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2.3.7 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งคุณธรรม โปร่งใส ปราศจากคอร์รัปชัน

## 2.4 เป้าประสงค์

2.4.1 นักเรียนเห็นคุณค่าความสำคัญของสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.4.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะวิชาชีพ และมีศักยภาพในการแข่งขันในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและพื้นที่ชายแดน

2.4.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณ มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพและเป็นครูมืออาชีพ

2.4.4 นักเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม มีคุณภาพ มีกองทุนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีความเข้มแข็ง

2.4.5 สถานศึกษามีภาพลักษณ์ และภูมิทัศน์เป็นระเบียบ สะอาด ร่มรื่น สวยงามและมีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้

2.4.6 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้วยศาสตร์พระราชามีนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการศึกษาบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน

กำกับ ติดตามการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดหนองคาย รวม 9 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 31 โรงเรียน และในเขตท้องที่จังหวัด บึงกาฬ รวม 8 อำเภอ จำนวนโรงเรียน 25 โรงเรียน ให้สามารถจัดการศึกษาในระดับ มัธยมศึกษาเพื่อบริการประชาชนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตรงตามจุดเน้นและเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และความต้องการของชุมชนและของประชาชน จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ บริหารจัดการในรูปแบบองค์คณะบุคคลบนพื้นฐาน ของหลักธรรมาภิบาล

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยในประเทศ ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยของนักการศึกษา หลายท่าน ดังต่อไปนี้

1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 111 – 114) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการกระจายอำนาจตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก และอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงสุดเป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่าค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่าง 0.618 ถึง 0.779 และเมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกระจายอำนาจ ตามลำดับ 4) สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ 0.835 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแก้แล้วได้ร้อยละ 69.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงพร ศรชงทอง (2559, หน้า 112 - 113). ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลสำหรับด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการกระจายอำนาจ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการสื่อสาร และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) มีปัจจัยเพียง 3 ด้าน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการกระจายอำนาจ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยส่งผลร่วมกันต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงถึงร้อยละ 96.70 และมีปัจจัยเพียง 1 ด้าน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 4) แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนาและตัวชี้วัดมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจากการประเมิน

ของผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมาก จากการประเมินโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พัชรี พลอยเทศ (2560, หน้า 158 – 163) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยปัจจัยแฝงด้านการสนับสนุนทางสังคมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้ (1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 18 ตัวแปร อยู่ในระบับปานกลางถึงสูง และมีทิศทางเดียวกันเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้ ทั้งที่อยู่ในตัวแปรแฝงเดียวกันและต่างกัน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมุติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกลมกลืนตามเกณฑ์ทางสถิติที่ยอมรับได้

สุพรรณิกา สุบรรณาจ (2560, หน้า 128 – 130) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่าตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัย

ทางการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.889 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.788 โดยตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 78.80

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่าปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยการบริหารของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยการบริหารของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยทางการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ปัจจัยทางการบริหารจำนวน 6 ปัจจัย ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ งบประมาณและทรัพยากรเพื่อการบริหาร นโยบายสู่การปฏิบัติ บุคลากร กระบวนการบริหาร และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร สำหรับปัจจัยที่ไม่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 3 ปัจจัย คือ โครงสร้างขององค์การ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อม ชุมชน ท้องถิ่น และแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของโรงเรียน เสนอแนะไว้ 6 ปัจจัย ประกอบด้วย นโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการบริหาร บุคลากร งบประมาณและทรัพยากรเพื่อการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร และบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ

ประยงค์ ศรีโทมี (2561, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 6) ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรการเรียนการสอน ด้านภาวะผู้นำ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ลำตวน เขียมอาจ (2558, หน้า 90 - 95) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านทั้ง 6 ด้าน ที่มีภาวะผู้นำสูงสุดลงมา ได้แก่ การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับสูง การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การปลุกเร้าทางปัญญา การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และการถือกุศลและยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ตามลำดับ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำโดยการจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ทั้งเพศชายและเพศหญิงและผู้ที่มี

ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บัญญัติ กิมศรี (2559, หน้า 62 – 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากการจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้สติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเป็นผู้มีปณิธานและการเป็นผู้สร้างบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ จากการจำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันเพ็ญ โสภมา (2559, หน้า 84 – 99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยผลการเปรียบเทียบตามการจำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกันโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน โดยมีข้อเสนอแนะให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเข้ารับการศึกษาอบรม ประเมินผลการพัฒนา ปรับปรุง ต่อยอดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ต้องสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาเพื่อนร่วมงาน

โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า 71 – 79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีปณิธาน การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ ภาวะ



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนากร พูลพิพัฒน์ (2560, หน้า 74 – 77) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่าด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 2) ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 78 – 80) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาด

สถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการค้ำจุนความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายคู่ โดยรวม พบว่า ขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 ขนาดสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยขนาดสถานศึกษาขนาดกลางมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยของนักการศึกษาหลายท่าน ดังต่อไปนี้

James Griffith (2004, pp. 333 – 356) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียน การออกจากงานของครูและประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยศึกษาจากครู นักเรียนและคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การค้ำจุนถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา แต่ส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานของครู และส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และการสรรหาการฝึกอบรมและการประเมินผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับที่สูงเกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

Ross and Gray (2006, pp. 179 – 199) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของครูต่อค่านิยมในองค์กรที่มีอิทธิพลผ่านทางรมีประสิทธิภาพของครู ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมของครูทั้งหมดของโรงเรียน ประสิทธิภาพของครูสามารถทำนายความผูกพันของครูต่อค่านิยมในองค์กรด้านการมีส่วนร่วมในชุมชน และความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมี

อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครูต่อภารกิจของโรงเรียน และความมุ่งมั่นต่อต่อชุมชนการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ

Delf and Smith (2007, p. 495) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาตนเองเป็นวิธีการที่บุคคลเห็นโอกาสการพัฒนาที่อยู่รอบตัวและรู้จักหาประโยชน์ จากสิ่งเหล่านั้นเป็นกระบวนการที่บุคคลดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเอง 2) เป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนและปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อไปถึงเป้าหมาย 3) พัฒนาและใช้วิธีการกำกับติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลลัพธ์ และ 4) ประเมินเป้าหมายอีกครั้งในลักษณะเป็นประสบการณ์ใหม่

Cruz (2009, Abstract) ได้ศึกษาความท้าทายต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปีแรก ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ทุนสังคม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการศึกษาลงพื้นที่เพื่อค้นคว้าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความสัมพันธ์ต่อความมุ่งมั่นในการพัฒนา ทั้งในสถานศึกษาและในความสัมพันธ์ต่อชุมชนโดยกว้าง หาสาเหตุว่าการปฏิบัติโดยยึดหลักภาวะผู้นำการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุนสังคมหรือไม่ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจและทุนสังคม ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีขีดความสามารถในการนำได้หรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าการกระจายอำนาจการพัฒนาความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์ตอบแทนกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู นักเรียน และบุคลากร และชุมชนโดยกว้างนั้น สร้างความมุ่งมั่นเป็นเอกภาพพร้อมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางสังคม ซึ่งส่งเสริมประสิทธิภาพผู้บริหารและสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักหรือมีความคิดเชิงกลยุทธ์แบ่งปันอำนาจ ก็จะได้รับความร่วมมือ

Elahe Hasani and et al (2013, p. 205) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความฉลาดทางอารมณ์และจิตวิญญาณและความเป็นผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการกีฬา ในจังหวัดอัลบอร์ซ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นแรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลสูงในการทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้จัดการกีฬาของจังหวัดอัลบอร์ซในประเทศสหรัฐอเมริกา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้ผู้วิจัยทราบวาระระดับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากงานวิจัยของนักวิจัยส่วนมากพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ การดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า มีทั้งแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 และไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบอีกว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาข้างต้นไปใช้ในการอภิปรายผลการวิจัยในลำดับต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้ เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง องค์ประกอบที่แสดงถึงคุณลักษณะทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการและความสำเร็จในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย และจากการสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ด้านการกระจายอำนาจ 3) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 4) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านการติดต่อสื่อสาร 6) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี 7) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 8) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาที่มุ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ความไว้วางใจ ให้ความจงรักภักดีและเคารพนับถือต่อผู้บริหาร จนสามารถส่งผลให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดที่

เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัย และจากการสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และผู้วิจัยได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเป็นงานวิจัยในประเทศ จำนวน 10 เรื่อง และงานวิจัย ต่างประเทศ จำนวน 5 เรื่อง จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบวาระระดับระดับปัจจัยที่ ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากงานวิจัยของนักวิจัยส่วนมากพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการ เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า มีทั้งแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และที่ระดับ .05 และไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และจาก การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบอีกว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนได้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการ ดำเนินการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ประกอบด้วย

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**ตอนที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จำนวนทั้งสิ้น 2,213 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,137 คน จากทั้งหมด 56 โรงเรียน

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 259 คน จากโรงเรียน 56 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังนี้

2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 35 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยเลือกผู้บริหารโรงเรียนทุกคนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 38 คน และสุ่มครูผู้สอน โรงเรียนละ 2 คน โดยใช้การสุ่มแบบง่ายโดยการจับสลากแบบใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 70 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนขนาดเล็ก 108 คน

2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 12 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยเลือกผู้บริหารโรงเรียนทุกคนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 16 คน และสุ่มครูผู้สอน โรงเรียนละ 6 คน โดยใช้การสุ่มแบบง่ายโดยการจับสลากแบบใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 72 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนขนาดกลาง 88 คน

2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 9 โรงเรียน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยเลือกผู้บริหารโรงเรียนทุกคนเป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 22 คน และสุ่มครูผู้สอน โรงเรียนละ 13 คน โดยใช้การสุ่มแบบง่ายโดยการจับสลากแบบใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 117 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 139 คน

ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 259 คน ดังรายละเอียดที่แสดงใน ตาราง 3 – 5

ตาราง 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 35 โรงเรียน

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม
1. หินโงมพิทยาคม	1	18	19	1	2	3
2. กวนวนวิทยา	1	10	11	1	2	3
3. เวียงคำวิทยาคาร	1	14	15	1	2	3
4. พระธาตุบังพวนวิทยา	0	20	20	0	2	2
5. ค่ายบกหวานวิทยา	1	11	12	1	2	3
6. โคกคอนพิทยาคม	1	26	27	1	2	3
7. ถอนวิทยา	1	17	18	1	2	3
8. ท่าบ่อพิทยาคม	1	13	14	1	2	3
9. หนองนางพิทยาคม	1	12	13	1	2	3
10. เดื่อวิทยาคาร	1	17	18	1	2	3
11. พานพร้าว	1	25	26	1	2	3
12. พระพุทธบาทพิทยาคม	1	21	22	1	2	3
13. วรลาโกนุสรณ์	1	12	13	1	2	3
14. วังม่วงพิทยาคม	1	20	21	1	2	3
15. ฟางพิทยาคม	1	18	19	1	2	3
16. นาหน้่งพัฒนศึกษา	1	24	25	1	2	3
17. ร่มธรรมานุสรณ์	1	15	16	1	2	3
18. โนนคำพิทยาคม	1	13	14	1	2	3
19. โพนทองประชาสรรค์	1	16	17	1	2	3
20. หนองยองพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	2	23	25	2	2	4
21. สมสนุกพิทยาคม	1	12	13	1	2	3



ตาราง 3 (ต่อ)

รายชื่อโรงเรียนขนาดเล็ก	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม
22. นาดีพิทยาคม	2	18	20	2	2	4
23. พระบาทนาสิงห์พิทยาคม	1	19	20	1	2	3
24. หนองเข็งวิทยาคม	1	18	19	1	2	3
25. โพธิ์ทองวิทยานุสรณ์	1	21	22	1	2	3
26. นาสวรรค์พิทยาคม	1	29	30	1	2	3
27. หนองหัวช้างวิทยา	1	24	25	1	2	3
28. ศรีสำราญพิทยาคม	1	12	13	1	2	3
29. หนองหึ่งพิทยา	2	24	26	2	2	4
30. โสภกามวิทยา	1	14	15	1	2	3
31. เหล้าคามพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	1	27	28	1	2	3
32. ประชานิมิตรพิทยานุกูล	2	11	13	2	2	4
33. เจ็ดสีวิทยาคาร	1	23	24	1	2	3
34. ทาดอกคำพิทยาคม	1	11	12	1	2	3
35. ภูทอกวิทยา	1	16	17	1	2	3
รวม	38	624	662	38	70	108

ตาราง 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 12 โรงเรียน

รายชื่อโรงเรียนขนาดกลาง	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม
1. หนองคายวิทยาคาร	2	56	58	2	6	8
2. สังคมวิทยา	1	43	44	1	6	7
3. น้ำสวยวิทยา	1	34	35	1	6	7
4. โพธิ์ตากพิทยาคม	2	29	31	2	6	8
5. เข็มพิทยาคม	1	35	36	1	6	7
6. ปากสวยพิทยาคม	1	35	36	1	6	7
7. กุดบงพิทยาคาร	1	45	46	1	6	7
8. ศรีชมภูวิทยา	1	33	34	1	6	7
9. วังหลวงพิทยาสรรพ์	1	46	47	1	6	7
10. ประชาบดีพิทยาคม	1	32	33	1	6	7
11. ปึงโขงหลงพิทยาคม	2	57	59	2	6	8
12. บุ่งคล้านคร	2	42	44	2	6	8
รวม	16	487	503	16	72	88

ตาราง 5 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ จำนวน 9 โรงเรียน

รายชื่อโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม
1. ปทุมเทพวิทยาคาร*	4	172	176	4	13	17
2. ทาบ่อ	2	122	124	2	13	15
3. ชุมพลโพธิ์พิสัย*	5	139	144	5	13	18
4. โซพิสัยพิทยาคม	2	91	93	2	13	15
5. ปากคาดพิทยาคม	1	91	92	1	13	14
6. บึงกาฬ*	2	143	145	2	13	15
7. พรเจริญวิทยา	2	81	83	2	13	15
8. เซกา	2	88	90	2	13	15
9. ศรีวิไลวิทยา	2	99	101	2	13	15
รวม	22	1,026	1,048	22	117	139

\* โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

ตาราง 6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหารโรงเรียน	ครูผู้สอน	รวม
1. โรงเรียนขนาดเล็ก	38	624	662	38	70	108
2. โรงเรียนขนาดกลาง	16	487	503	16	72	88
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	22	1,026	1,048	22	117	139
รวม	76	2,137	2,213	76	259	335

หมายเหตุ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน มีลักษณะเป็นแนวตรวจสอบรายการ (Check List) มีรายละเอียดดังนี้

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง
  - 1.1 ผู้บริหารโรงเรียน
  - 1.2 ครูผู้สอน
2. ขนาดโรงเรียน
  - 2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก
  - 2.2 โรงเรียนขนาดกลาง
  - 2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
  - 3.1 น้อยกว่า 10 ปี
  - 3.1 10 – 20 ปี
  - 3.3 มากกว่า 20 ปี
4. จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน
  - 4.1 จังหวัดหนองคาย
  - 4.2 จังหวัดบึงกาฬ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 8 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
2. ด้านการกระจายอำนาจ
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ด้านการติดต่อสื่อสาร
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สำหรับแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนชิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method) มีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 ศึกษาต้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามด้วยตนเองโดยอาศัยข้อมูลจาก

การศึกษาตามข้อ 1 ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แล้วกำหนดคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของเรนซีสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method)

4.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับ  
จุดมุ่งหมายของการวิจัย

4.4 ปรับปรุงแก้ไขร่างแบบสอบถามตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4.5 นำร่างแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความถูกต้องทั้งความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา  
(Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording)  
และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความ  
สมบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

4.5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวະบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.5.3 นายศิริวัฒน์ ลำพุกธา ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย

4.5.4 ดร. สุรจิตต์ ผิวงาม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนภูทอกวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

4.5.5 นางสาวสุภาพร โคตรวิทย์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
กุดบงพิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21

4.6 ทำหนังสือขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ต่อ  
สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และได้รับการอนุมัติวันที่ 16 เดือนพฤศจิกายน  
พ.ศ.2563 โดยมีเลขที่หนังสือ 053/2563 ออกโดยคณะกรรมการจริยธรรมในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ลงนามโดย นางสาวสุธาสินี คุปตะบุตร ประธานกรรมการ  
จริยธรรมวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try – out) กับ  
ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 23 จำนวน 50 ชุด มีรายละเอียดดังนี้

4.7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 โรงเรียน

4.7.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 3 โรงเรียน

4.7.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ จำนวน 3 โรงเรียน

4.8 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยตัดข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coerelation) ต่ำกว่า 0.23 ออกไป นำค่าถ่วงน้ำหนักที่ได้ มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's  $\alpha$  - Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 117) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.95 และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายข้ออยู่ระหว่าง 0.25 - 0.66 และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.94 และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรายข้ออยู่ระหว่าง 0.24 - 0.81

4.9 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อีกครั้ง

4.10 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมดังนี้

5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

5.2 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 335 ฉบับ เก็บข้อมูลด้วยตนเองได้แบบสอบถามกลับคืนมา 335 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100



## 6. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ  
ดังนี้

6.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้อง  
และความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

6.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตาม  
เกณฑ์ที่กำหนด

6.3 นำคะแนนที่ได้จากข้อ 6.2 ไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้  
โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทั้งนี้ได้วิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

6.4 การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของ  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product –  
Moment Correlation Coefficient) และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ โดยใช้สถิติการ  
วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

ในการแปลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
ได้กำหนดการแปลความหมาย ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550, หน้า 314) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.90 ขึ้นไป หมายถึง ความสัมพันธ์  
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 – 0.89 หมายถึง ความสัมพันธ์  
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 – 0.69 หมายถึง ความสัมพันธ์  
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า 0.30 หมายถึง ความสัมพันธ์  
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า 0.00 หมายถึง ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

## 7. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

### 7.1 สถิติพื้นฐาน

7.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

7.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

7.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 7.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

7.2.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับประเด็นหลักของเนื้อหา (IOC)

7.2.2 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson)

7.2.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)

### 7.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

7.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

7.3.2 สมมติฐานข้อ 3 และ 4 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยใช้สถานภาพการดำรงตำแหน่งคือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน และจังหวัด คือ จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ ใช้การทดสอบที (t - test) ชนิด Independent Samples

7.3.3 สมมติฐานข้อ 3 และ 4 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยใช้ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบเอฟ (F - test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way

ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ เชฟเฟ่ (Scheffé – Method) หรือ LSD วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

7.3.4 สมมติฐานข้อ 5 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient)

7.3.5 สมมติฐานข้อ 6 ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

## ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

### เขต 21

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล ถ้าผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงานโดยใช้ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จะนำปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านนั้น ๆ มาสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน แล้วสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญในการหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 10 คน จำแนกเป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา จำนวน 2 คน คีษานีเทศก์ จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 3 คน และครูผู้สอน จำนวน 3 คน ดังนี้

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 นางพรทิพา นันตะสุข ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.4 นายกิตติรงค์ บุญคง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.5 ดร. สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.6 ดร. วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.7 ดร. สุรจิตย์ ผิวงาม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนภูทอกวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.8 นายณดล คุณาคม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพรเจริญวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.9 นางสาวสุภาพร โคตรวิทย์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนงุดบงพิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

1.10 นางสมสมัย คำภูษา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์ แล้วนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมแล้วนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาแบบ t – test
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาแบบ F – test
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ
SS	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
$R_{xy}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

$X_1$	แทน	ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์
$X_2$	แทน	ด้านการกระจายอำนาจ
$X_3$	แทน	ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
$X_4$	แทน	ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
$X_5$	แทน	ด้านการติดต่อสื่อสาร
$X_6$	แทน	ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
$X_7$	แทน	ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ
$X_8$	แทน	ด้านความฉลาดทางอารมณ์
$X_t$	แทน	ภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน
$Y_1$	แทน	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
$Y_2$	แทน	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
$Y_3$	แทน	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
$Y_4$	แทน	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$Y_t$	แทน	ภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพในอำนาจ พยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนน มาตรฐาน
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัว แปรพยากรณ์
S.E. <sub>est</sub>	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์
$Y'$	แทน	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$Z'$	แทน	ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

## ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก” โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก” โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน” ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน ใช้การทดสอบที (t - test) ชนิด Independent Samples และในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบเอฟ (F - test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé - Method) วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

4. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน” ในส่วนของ

การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน ใช้การทดสอบที (t – test) ชนิด Independent Samples และในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบเอฟ (F – test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé – Method) วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

5. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก” โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient)

6. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน” โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังตาราง 7



ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	N	ร้อยละ
สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		
1. ผู้บริหารโรงเรียน	76	22.69
2. ครูผู้สอน	259	77.31
รวม	335	100.00
ขนาดโรงเรียน		
1. โรงเรียนขนาดเล็ก	108	32.24
2. โรงเรียนขนาดกลาง	88	26.27
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	139	41.49
รวม	335	100.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
1. น้อยกว่า 10 ปี	105	31.34
2. 10 - 20 ปี	119	35.52
3. มากกว่า 20 ปี	111	33.14
รวม	335	100.00
จังหวัด		
1. จังหวัดหนองคาย	185	55.22
2. จังหวัดบึงกาฬ	150	44.78
รวม	335	100.00

จากตาราง 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 335 คน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งพบว่า เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 22.69 และเป็นครูผู้สอน จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 77.31

เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 41.49 รองลงมาอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 32.24 และน้อยที่สุดอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 26.27

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 35.52 รองลงมาคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 33.14 และน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 31.34

เมื่อจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียนในจังหวัดหนองคาย จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 55.22 รองลงมาอยู่ในจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 44.78

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

1. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก” โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

1.1 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม ดังตาราง 8

ตาราง 8 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	4.33	.13	มาก
2. ด้านการกระจายอำนาจ	4.34	.15	มาก
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.35	.16	มาก
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.32	.14	มาก
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.31	.17	มาก
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	4.32	.18	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.31	.17	มาก
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.32	.17	มาก
รวม	4.32	.12	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.35$ ) ด้านการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.34$ ) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.33$ ) ตามลำดับ

1.2 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน รายด้าน ดังตาราง 9 - 16

ตาราง 9 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.31	.46	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.39	.49	มาก

ตาราง 9 (ต่อ)

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	คาสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.36	.48	มาก
4. ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.44	.50	มาก
5. ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียน	4.31	.46	มาก
6. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	4.41	.49	มาก
7. ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตรวมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	4.18	.39	มาก
8. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.22	.42	มาก
รวม	4.33	.13	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ( $\bar{X} = 4.44$ ) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.41$ ) และผู้บริหรกำหนด

เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน  
( $\bar{X} = 4.39$ ) ตามลำดับ

ตาราง 10 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการกระจายอำนาจ

ด้านการกระจายอำนาจ	คาสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารงานแต่ละฝ่าย อย่างชัดเจน	4.22	.42	มาก
2. ผู้บริหารมอบอำนาจการปฏิบัติงานตามสายการ บังคับบัญชาอย่างชัดเจน	4.39	.49	มาก
3. ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	4.42	.49	มาก
4. ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้กับครูและบุคลากรอย่างเต็มที่	4.27	.44	มาก
5. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานตาม ความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร	4.45	.50	มาก
6. ผู้บริหารมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ	4.21	.41	มาก
7. ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	4.46	.50	มาก
8. ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้าง แรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง	4.27	.44	มาก
รวม	4.34	.15	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของ

ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการกระจายอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.46$ ) ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.45$ ) และผู้บริหารกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.42$ ) ตามลำดับ

ตาราง 11 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.31	.46	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ	4.36	.48	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน	4.37	.48	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน	4.38	.49	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.30	.46	มาก
6. ผู้บริหารจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม	4.43	.50	มาก
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.28	.45	มาก
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.34	.47	มาก
รวม	4.35	.16	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.43$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.38$ ) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.37$ ) ตามลำดับ

ตาราง 12 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คาสถิติ (N = 335)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและบุคลากรในองค์กร	4.16	.37	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียน	4.20	.40	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ	4.37	.47	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเองและเลื่อนวิทยฐานะ	4.41	.49	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	4.38	.49	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.37	.48	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	คาสติติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
7. ผู้บริหารส่งเสริมศักยภาพและการเรียนรู้ของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.34	.47	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	4.30	.46	มาก
รวม	4.32	.14	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเองและเลื่อนวิทยฐานะ ( $\bar{X} = 4.41$ ) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.38$ ) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.37$ ) ตามลำดับ



ตาราง 13 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการติดต่อสื่อสาร

ด้านการติดต่อสื่อสาร	คาสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูและบุคลากรภายในโรงเรียน	4.29	.45	มาก
2. มีระบบการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจของครูและบุคลากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน	4.28	.45	มาก
3. มีการพัฒนาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร	4.25	.43	มาก
4. ผู้บริหารใช้เทคนิค หรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลาย เพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน	4.44	.50	มาก
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ	4.25	.43	มาก
6. การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน	4.35	.48	มาก
7. ผู้บริหารจัดให้มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสาร การบริหาร และการเรียนการสอน	4.37	.48	มาก
8. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว ในการติดต่อสื่อสารกับชุมชน และผู้ปกครอง	4.25	.44	มาก
รวม	4.31	.17	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการติดต่อสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารใช้เทคนิค หรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลาย เพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.44$ ) ผู้บริหารจัดให้มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสาร การบริหารและการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.37$ ) และการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นการการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน ( $\bar{X} = 4.35$ ) ตามลำดับ

ตาราง 14 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	คาสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตนแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.23	.42	มาก
2. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.48	.50	มาก
3. ผู้บริหารมีเหตุมีผลและใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในสถานศึกษา	4.28	.45	มาก
4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	4.31	.46	มาก
5. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการคิดวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	.47	มาก
6. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในสรรหาวิธีการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	4.36	.48	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
7. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยความจริงใจและนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล	4.33	.51	มาก
8. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	4.31	.46	มาก
รวม	4.32	.18	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.48$ ) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในสรรหาวิธีการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.36$ ) และผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยความจริงใจและนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.33$ ) ตามลำดับ

ตาราง 15 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ

ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	คาสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการนำนวัตกรรม ใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของ ผู้เรียน	4.22	.41	มาก
2. ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกับครู เพื่อกำหนด เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	4.38	.49	มาก
3. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน	4.30	.4	มาก
4. ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงเป้าหมายทางวิชาการ ของโรงเรียนไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียน	4.29	.45	มาก
5. ผู้บริหารมีเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดี สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในการจัดการเรียนการ สอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายทาง วิชาการของโรงเรียน	4.45	.50	มาก
6. ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล	4.33	.47	มาก
7. ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการ นำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลการพัฒนา หลักสูตร	4.37	.48	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน	4.18	.38	มาก
รวม	4.31	.17	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดี สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.45$ ) ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกับครูเพื่อกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.38$ ) และผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.37$ ) ตามลำดับ

ตาราง 16 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านความฉลาดทางอารมณ์

ด้านความฉลาดทางอารมณ์	คาสถิติ (N = 335)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารรู้จักตนเอง จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา	4.41	.49	มาก
2. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่สบายใจ	4.24	.43	มาก
3. ผู้บริหารสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองได้เมื่อเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ	4.28	.45	มาก
4. ผู้บริหารคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือทำสิ่งใดก็ตาม	4.32	.47	มาก
5. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ควบคุมจิตใจของตนเองจากการยั่วเย้าหรือทำให้โกรธได้	4.33	.47	มาก
6. ผู้บริหารแสดงความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของคนอื่น	4.34	.48	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านความฉลาดทางอารมณ์	คาสติติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
7. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความ ผิดหวังได้อย่างชาญฉลาด	4.40	.49	มาก
8. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจ และเอื้ออาทรต่อ ผู้อื่น	4.22	.41	มาก
รวม	4.32	.17	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารรู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.41$ ) ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความผิดหวังได้อย่างชาญฉลาด ( $\bar{X} = 4.40$ ) และผู้บริหารแสดงความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของคนอื่น ( $\bar{X} = 4.34$ ) ตามลำดับ

2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก” โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม ดังตาราง 17

ตาราง 17 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ ครูผู้สอน โดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.26	.16	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.25	.18	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.38	.15	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.25	.17	มาก
รวม	4.29	.14	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.38$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.25$ ) และด้านการสร้างแรง บันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.25$ ) ตามลำดับ

2.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน รายด้าน ดังตาราง 18 – 21

ตาราง 18 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ  
ครูผู้สอน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.12	.33	มาก
2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.09	.29	มาก
3. ผู้บริหารมีทักษะและกระบวนการทางการบริหารที่ทำให้ครูและบุคลากรเชื่อมั่นได้ว่างานจะประสบความสำเร็จ	4.28	.45	มาก
4. ผู้บริหารมีอุดมการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.30	.50	มาก
5. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการทำงานและเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.29	.46	มาก
6. ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยพิจารณาอย่างรอบคอบคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ	4.25	.51	มาก
7. ผู้บริหารเป็นบุคคลที่นาเคารพศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต	4.35	.52	มาก
8. ผู้บริหารบริหารงานโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.29	.46	มาก
9. ผู้บริหารมีความเสียสละและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างมีอุดมการณ์	4.19	.46	มาก
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตนในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.40	.51	มาก
รวม	4.26	.16	มาก



จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตนในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.40$ ) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่น่าเคารพศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต ( $\bar{X} = 4.35$ ) และผู้บริหารมีอุดมการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตามลำดับ

ตาราง 19 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.17	.38	มาก
2. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.30	.51	มาก
3. ผู้บริหารเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.23	.46	มาก
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นหานวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.41	.51	มาก
5. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ครูและบุคลากรในการทำงานเป็นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	.42	มาก
6. ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด	4.16	.46	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
7. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.33	.47	มาก
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจระดับสูงที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.23	.47	มาก
9. ผู้บริหารมีเทคนิคในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	4.16	.37	มาก
10. ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างค่านิยมในการทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.37	.51	มาก
รวม	4.25	.18	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นหานวัตกรรมและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.41$ ) ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ( $\bar{X} = 4.37$ ) และผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ตามลำดับ

ตาราง 20 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ ครูผู้สอน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	คาสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดวิเคราะห์เพื่อ หาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนร่วมกัน	4.21	.46	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างระบบความคิดในการ แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	4.28	.45	มาก
3. ผู้บริหารมีวิจรณ์ญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ	4.28	.45	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความ คิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.47	.53	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากร เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงาน	4.39	.49	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรค้นหาแนว ทิศทางการแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.44	.50	มาก
7. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความตระหนัก และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	4.41	.49	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงความ คิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.49	.49	มาก
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาท สร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ	4.47	.50	มาก
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความ พยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.30	.46	มาก
รวม	4.38	.15	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

และครูผู้สอน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.49$ ) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทสร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.47$ ) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.47$ ) ตามลำดับ

ตาราง 21 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	คาสถิติ (N = 335)		การแปลความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.28	.53	มาก
2. ผู้บริหารเข้าใจในความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถและความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.24	.43	มาก
3. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.25	.43	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองรู้ความสามารถและตามความสนใจของตนเอง	4.21	.41	มาก
5. ผู้บริหารให้ความสนใจผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.28	.45	มาก
6. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.10	.35	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ค่าสถิติ (N = 335)		การแปล ความหมาย
	$\bar{X}$	S.D.	
7. ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ อย่างทั่วถึง	4.36	.51	มาก
8. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาจุดเด่น และแก้ไขจุดด้อยของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของตนเองเป็นรายบุคคล	4.30	.52	มาก
9. ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการสร้างขวัญและ กำลังใจให้กับครูและบุคลากร	4.36	.48	มาก
10. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงาน ที่ตอบสนองต่อความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยวิธีการที่ เหมาะสม	4.16	.46	มาก
รวม	4.25	.17	มาก

จากตาราง 21 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.36$ ) ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ อย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.36$ ) และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตนเองเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.30$ )

3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน” ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตาม

สถานภาพการดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน ใช้การทดสอบที (t - test) ชนิด Independent Samples และในส่วนของ การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบเอฟ (F - test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffé - Method) วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

3.1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ดังตาราง 22

ตาราง 22 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหารโรงเรียน		ครูผู้สอน		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	4.39	.17	4.31	.11	3.61**	.00
2. ด้านการกระจายอำนาจ	4.31	.17	4.34	.14	-1.22	.23
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.43	.13	4.32	.16	5.35**	.00
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.31	.14	4.32	.14	-0.48	.63
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.37	.19	4.29	.16	3.60**	.00
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	4.26	.13	4.33	.19	-3.66**	.00
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.39	.14	4.29	.17	4.43**	.00
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.31	.18	4.32	.17	-0.33	.74
รวม	4.35	.12	4.32	.12	1.91	.06

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $\alpha$ .01;  $t_{333} = 2.58$ )

จากตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่าโดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน ดังตาราง 23 - 24

ตาราง 23 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	1.60	2	.80	61.99**	.00
	ภายในกลุ่ม	4.28	332	.01		
	รวม	5.88	334			
2. ด้านการกระจายอำนาจ	ระหว่างกลุ่ม	3.33	2	1.66	135.23**	.00
	ภายในกลุ่ม	4.08	332	.01		
	รวม	7.41	334			
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	.95	2	.47	20.72**	.00
	ภายในกลุ่ม	7.60	332	.02		
	รวม	8.55	334			
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	3.03	2	1.52	152.81**	.00
	ภายในกลุ่ม	3.30	332	.01		
	รวม	6.33	334			

ตาราง 23 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3.3	2	1.66	86.13**	.00
	ภายในกลุ่ม	6.42	332	.02		
	รวม	9.75	334			
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	6.24	2	3.12	202.03**	.00
	ภายในกลุ่ม	5.13	332	.02		
	รวม	11.37	334			
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	1.67	2	.84	32.97**	.00
	ภายในกลุ่ม	8.42	332	.03		
	รวม	10.09	334			
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	ระหว่างกลุ่ม	5.09	2	2.55	176.11**	.00
	ภายในกลุ่ม	4.80	332	.01		
	รวม	9.89	334			
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.88	2	1.44	215.85**	.00
	ภายในกลุ่ม	2.21	332	.01		
	รวม	5.09	334			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F_{.01(2,332)} = 4.66$ )

จากตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffé - Method) ดังตาราง 24



ตาราง 24 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ
1. ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์		$\bar{X}$	4.23	4.34	4.39
	เล็ก	4.23	-	0.11**	0.16**
	กลาง	4.34	-	-	0.05**
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.39	-	-	-
2. ด้านการกระจาย อำนาจ		$\bar{X}$	4.20	4.38	4.42
	เล็ก	4.20	-	0.18**	0.22**
	กลาง	4.38	-	-	0.04*
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.42	-	-	-
3. ด้านการบริหาร แบบมีส่วนร่วม		$\bar{X}$	4.27	4.36	4.40
	เล็ก	4.27	-	0.09**	0.13**
	กลาง	4.36	-	-	0.04
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.40	-	-	-
4. ด้านการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้		$\bar{X}$	4.18	4.36	4.40
	เล็ก	4.18	-	0.18**	0.22**
	กลาง	4.36	-	-	0.04**
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.40	-	-	-
5. ด้านการ ติดต่อสื่อสาร		$\bar{X}$	4.18	4.32	4.41
	เล็ก	4.18	-	0.14**	0.23**
	กลาง	4.32	-	-	0.09**
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.41	-	-	-

ตาราง 24 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ
6. ด้านการเป็น แบบอย่างที่ดี		$\bar{X}$	4.12	4.38	4.43
	เล็ก	4.12	-	0.26**	0.31**
	กลาง	4.38	-	-	0.05*
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.43	-	-	-
7. ด้านการเป็นผู้นำ ทางวิชาการ		$\bar{X}$	4.23	4.30	4.39
	เล็ก	4.23	-	0.07*	0.16**
	กลาง	4.30	-	-	0.09**
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.39	-	-	-
8. ด้านความฉลาด ทางอารมณ์		$\bar{X}$	4.15	4.35	4.43
	เล็ก	4.15	-	0.20**	0.28**
	กลาง	4.35	-	-	0.08**
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.43	-	-	-
ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงโดยรวม		$\bar{X}$	4.19	4.35	4.41
	เล็ก	4.19	-	0.16**	0.22**
	กลาง	4.35	-	-	0.06**
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.41	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่ โดยรวมพบว่า ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่อยู่ใน

โรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังตาราง 25 – 26

ตาราง 25 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์	ระหว่างกลุ่ม	1.17	2	.59	41.19**	.00
	ภายในกลุ่ม	4.71	332	.01		
	รวม	5.88	334			
2. ด้านการกระจาย อำนาจ	ระหว่างกลุ่ม	.69	2	.35	17.13**	.00
	ภายในกลุ่ม	6.72	332	.02		
	รวม	7.41	334			
3. ด้านการบริหารแบบมี ส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	.82	2	.41	17.60**	.00
	ภายในกลุ่ม	7.73	332	.02		
	รวม	8.55	334			
4. ด้านการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	.62	2	.31	18.16**	.00
	ภายในกลุ่ม	5.71	332	.02		
	รวม	6.33	334			
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	.45	2	.23	8.05**	.00
	ภายในกลุ่ม	9.29	332	.03		
	รวม	9.74	334			
6. ด้านการเป็นแบบอย่าง ที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.09	2	.55	17.64**	.00
	ภายในกลุ่ม	10.27	332	.03		
	รวม	11.36	334			
7. ด้านการเป็นผู้นำทาง วิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	.49	2	.24	8.44**	.00
	ภายในกลุ่ม	9.60	332	.03		
	รวม	10.09	334			

ตาราง 25 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
8. ด้านความฉลาดทาง อารมณ์	ระหว่างกลุ่ม	2.02	2	1.01	42.57**	.00
	ภายในกลุ่ม	7.87	332	.02		
	รวม	9.89	334			
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.80	2	.40	31.07**	.00
	ภายในกลุ่ม	4.29	332	.01		
	รวม	5.09	334			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F_{.01(2,332)} = 4.66$ )

จากตาราง 25 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé – Method) ดังตาราง 26

ตาราง 26 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงานเป็นรายคู่

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน			
			น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
1. ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์		$\bar{X}$	4.25	4.34	4.39
	น้อยกว่า 10 ปี	4.25	-	0.09**	0.14**
	10 – 20 ปี	4.34	-	-	0.05*
	มากกว่า 20 ปี	4.39	-	-	-
2. ด้านการกระจาย อำนาจ		$\bar{X}$	4.29	4.33	4.40
	น้อยกว่า 10 ปี	4.29	-	0.04	0.11**
	10 – 20 ปี	4.33	-	-	0.07**
	มากกว่า 20 ปี	4.40	-	-	-
3. ด้านการบริหาร แบบมีส่วนร่วม		$\bar{X}$	4.28	4.36	4.40
	น้อยกว่า 10 ปี	4.28	-	0.08**	0.12**
	10 – 20 ปี	4.36	-	-	0.04
	มากกว่า 20 ปี	4.40	-	-	-
4. ด้านการเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้		$\bar{X}$	4.26	4.33	4.36
	น้อยกว่า 10 ปี	4.26	-	0.07**	0.10**
	10 – 20 ปี	4.33	-	-	0.03
	มากกว่า 20 ปี	4.36	-	-	-
5. ด้านการ ติดต่อสื่อสาร		$\bar{X}$	4.26	4.32	4.35
	น้อยกว่า 10 ปี	4.26	-	0.06*	0.09**
	10 – 20 ปี	4.32	-	-	0.03
	มากกว่า 20 ปี	4.35	-	-	-

ตาราง 26 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน			
			น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี		$\bar{X}$	4.23	4.37	4.34
	น้อยกว่า 10 ปี	4.23	-	0.14**	0.11**
	10 – 20 ปี	4.37	-	-	0.03
	มากกว่า 20 ปี	4.34	-	-	-
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ		$\bar{X}$	4.27	4.31	4.36
	น้อยกว่า 10 ปี	4.27	-	0.04	0.09**
	10 – 20 ปี	4.31	-	-	0.05
	มากกว่า 20 ปี	4.36	-	-	-
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์		$\bar{X}$	4.20	4.37	4.38
	น้อยกว่า 10 ปี	4.20	-	0.17**	0.18**
	10 – 20 ปี	4.37	-	-	0.01
	มากกว่า 20 ปี	4.38	-	-	-
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม		$\bar{X}$	4.25	4.34	4.37
	น้อยกว่า 10 ปี	4.25	-	0.09**	0.12**
	10 – 20 ปี	4.34	-	-	0.03
	มากกว่า 20 ปี	4.37	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 26 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ โดยรวม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการกระจายอำนาจ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.4 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน ดังตาราง 27



ตาราง 27 การเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	หนองคาย		บึงกาฬ		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	4.32	.12	4.34	.14	-1.91	.06
2. ด้านการกระจายอำนาจ	4.31	.15	4.37	.14	-3.58**	.00
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.34	.16	4.36	.16	-1.07	.29
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.30	.14	4.34	.13	-3.23**	.00
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.29	.17	4.34	.17	-2.93**	.00
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	4.29	.19	4.35	.17	-2.74**	.00
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.29	.16	4.35	.18	-3.37**	.00
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	4.30	.17	4.34	.17	-2.17*	.03
รวม	4.30	.12	4.35	.12	-3.42**	.00

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $\alpha$ .05;  $t_{333} = 1.96$ )

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $\alpha$ .01;  $t_{333} = 2.58$ )

จากตาราง 27 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน พบว่า  
โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการบริหาร  
แบบมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน

4. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาด

โรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน”  
 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามสถานภาพการ  
 ดำรงตำแหน่ง และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน ใช้การทดสอบที (t - test) ชนิด Independent  
 Samples และในส่วนของทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยจำแนกตาม  
 ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบเอฟ (F - test) แบบการ  
 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของ  
 ค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé - Method) วิเคราะห์  
 ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

4.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ดังตาราง 28

ตาราง 28 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหาร โรงเรียน		ครูผู้สอน		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.32	.10	4.24	.17	4.99**	.00
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.29	.11	4.24	.19	2.73**	.00
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.36	.11	4.39	.16	-1.95	.06
4. ด้านการดำเนินถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	4.33	.07	4.23	.18	6.80**	.00
รวม	4.32	.08	4.28	.15	3.59**	.00

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $\alpha$ .01;  $t_{333} = 2.58$ )

จากตาราง 28 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความ  
 คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า

โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่แตกต่างกัน

4.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน ดังตาราง 29 - 30

ตาราง 29 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	3.12	2	1.56	92.29**	.00
	ภายในกลุ่ม	5.60	332	.02		
	รวม	8.72	334			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	5.99	2	2.99	228.91**	.00
	ภายในกลุ่ม	4.34	332	.01		
	รวม	10.33	334			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2.32	2	1.16	66.32**	.00
	ภายในกลุ่ม	5.80	332	.02		
	รวม	8.12	334			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.57	2	1.79	100.93**	.00
	ภายในกลุ่ม	5.88	332	.02		
	รวม	9.45	334			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.60	2	1.80	190.00**	.00
	ภายในกลุ่ม	3.15	332	.01		
	รวม	6.75	334			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F_{.01(2,332)} = 4.66$ )

จากตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffé - Method) ดังตาราง 30

ตาราง 30 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์		$\bar{X}$	4.12	4.30	4.34
	เล็ก	4.12	-	0.18**	0.22**
	กลาง	4.30	-	-	0.04
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.34	-	-	-
2. ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ		$\bar{X}$	4.06	4.30	4.37
	เล็ก	4.06	-	0.24**	0.31**
	กลาง	4.30	-	-	0.07**
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.37	-	-	-
3. ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา		$\bar{X}$	4.26	4.44	4.44
	เล็ก	4.26	-	0.18**	0.18**
	กลาง	4.44	-	-	0.00
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.44	-	-	-
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล		$\bar{X}$	4.10	4.32	4.33
	เล็ก	4.10	-	0.22**	0.23**
	กลาง	4.32	-	-	0.01
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.33	-	-	-

ตาราง 30 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงโดยรวม		$\bar{X}$	4.14	4.34	4.37
	เล็ก	4.14	-	0.20**	0.23**
	กลาง	4.34	-	-	0.03
	ใหญ่ / ใหญ่พิเศษ	4.37	-	-	-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียนเป็นรายคู่ โดยรวม พบว่า ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านคำนำใจถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังตาราง

ตาราง 31 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	1.85	2	.92	44.66**	.00
	ภายในกลุ่ม	6.87	332	.02		
	รวม	8.72	334			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	.54	2	.27	9.08**	.00
	ภายในกลุ่ม	9.79	332	.03		
	รวม	10.33	334			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2.69	2	1.35	82.43**	.00
	ภายในกลุ่ม	5.43	332	.02		
	รวม	8.12	334			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.84	2	.42	16.12**	.00
	ภายในกลุ่ม	8.62	332	.03		
	รวม	9.45	334			
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.34	2	.67	41.16**	.00
	ภายในกลุ่ม	5.41	332	.02		
	รวม	6.75	334			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F_{.01(2,332)} = 4.66$ )

จากตาราง 31 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé - Method) ดังตาราง 32

ตาราง 32 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็น  
รายคู่

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน			
			น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
1. ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์		$\bar{X}$	4.16	4.26	4.35
	น้อยกว่า 10 ปี	4.16	-	0.10**	0.19**
	10 – 20 ปี	4.26	-	-	0.09**
	มากกว่า 20 ปี	4.35	-	-	-
2. ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ		$\bar{X}$	4.20	4.27	4.29
	น้อยกว่า 10 ปี	4.20	-	0.07**	0.09**
	10 – 20 ปี	4.27	-	-	0.02
	มากกว่า 20 ปี	4.29	-	-	-
3. ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา		$\bar{X}$	4.26	4.41	4.48
	น้อยกว่า 10 ปี	4.26	-	0.15**	0.22**
	10 – 20 ปี	4.41	-	-	0.07**
	มากกว่า 20 ปี	4.48	-	-	-
4. ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล		$\bar{X}$	4.19	4.26	4.31
	น้อยกว่า 10 ปี	4.19	-	0.07**	0.12**
	10 – 20 ปี	4.26	-	-	0.05
	มากกว่า 20 ปี	4.31	-	-	-
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงโดยรวม		$\bar{X}$	4.20	4.30	4.36
	น้อยกว่า 10 ปี	4.20	-	0.10**	0.16**
	10 – 20 ปี	4.30	-	-	0.06**
	มากกว่า 20 ปี	4.36	-	-	-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 32 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ โดยรวม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน ดังตาราง 33



ตาราง 33 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	หนองคาย		บึงกาฬ		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.24	.16	4.27	.16	-1.63	.10
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.22	.18	4.29	.17	-3.32**	.00
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.38	.16	4.39	.15	-0.44	.66
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	4.24	.18	4.27	.15	-1.43	.15
รวม	4.27	.15	4.30	.13	-2.03*	.04

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $\alpha$ .05;  $t_{333} = 1.96$ )

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $\alpha$ .01;  $t_{333} = 2.58$ )

จากตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

5. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก” โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) ดังตาราง 34

ตาราง 34 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จากตัวแปรทั้งหมด

ตัวแปร	X <sub>t</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	Y <sub>t</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>
X <sub>t</sub>		.755**	.807**	.676**	.786**	.813**	.816**	.675**	.839**	.804**	.730**	.779**	.611**	.635**
X <sub>1</sub>			.578**	.436**	.568**	.609**	.542**	.387**	.622**	.638**	.604**	.598**	.514**	.473**
X <sub>2</sub>				.491**	.646**	.606**	.660**	.433**	.600**	.646**	.550**	.644**	.542**	.480**
X <sub>3</sub>					.420**	.581**	.367**	.416**	.461**	.474**	.473**	.403**	.350**	.405**
X <sub>4</sub>						.561**	.666**	.422**	.624**	.726**	.660**	.687**	.567**	.576**
X <sub>5</sub>							.544**	.448**	.656**	.574**	.562**	.633**	.319**	.444**
X <sub>6</sub>								.503**	.698**	.748**	.550**	.731**	.651**	.635**
X <sub>7</sub>									.482**	.458**	.462**	.415**	.306**	.387**
X <sub>8</sub>										.705**	.668**	.697**	.539**	.513**
Y <sub>t</sub>											.845**	.894**	.779**	.913**
Y <sub>1</sub>												.698**	.501**	.702**
Y <sub>2</sub>													.561**	.785**
Y <sub>3</sub>														.639**
Y <sub>4</sub>														

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 34 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.804$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านอื่น ๆ รายละเอียดแต่ละด้านดังตาราง 35 – 39

ตาราง 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม ( $Y_t$ )	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	0.638**	ปานกลาง
2. ด้านการกระจายอำนาจ ( $X_2$ )	0.646**	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.474**	ปานกลาง
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.726**	สูง
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	0.574**	ปานกลาง
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.748**	สูง
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_7$ )	0.458**	ปานกลาง
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ )	0.705**	สูง
9. โดยรวม ( $X_t$ )	0.804**	สูง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.804$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.726$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $r = 0.748$ ) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $r = 0.705$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $r = 0.638$ )

ด้านการกระจายอำนาจ ( $r = 0.646$ ) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $r = 0.474$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $r = 0.574$ ) และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $r = 0.458$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 36 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $Y_1$ )	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	0.604**	ปานกลาง
2. ด้านการกระจายอำนาจ ( $X_2$ )	0.550**	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.473**	ปานกลาง
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.660**	ปานกลาง
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	0.562**	ปานกลาง
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.550**	ปานกลาง
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_7$ )	0.462**	ปานกลาง
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ )	0.668**	ปานกลาง
9. โดยรวม ( $X_t$ )	0.730**	สูง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 36 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.730$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $r = 0.604$ ) ด้านการกระจายอำนาจ ( $r = 0.550$ ) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $r = 0.473$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.660$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร

( $r = 0.562$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $r = 0.550$ ) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $r = 0.462$ ) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $r = 0.668$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $Y_2$ )	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	0.598**	ปานกลาง
2. ด้านการกระจายอำนาจ ( $X_2$ )	0.644**	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.403**	ปานกลาง
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.687**	ปานกลาง
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	0.633**	ปานกลาง
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.731**	สูง
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_7$ )	0.415**	ปานกลาง
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ )	0.697**	ปานกลาง
9. โดยรวม ( $X_t$ )	0.779**	สูง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 37 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.779$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $r = 0.598$ ) ด้านการกระจายอำนาจ ( $r = 0.644$ ) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $r = 0.403$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.687$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $r = 0.633$ ) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $r = 0.415$ ) และด้านความฉลาดทางอารมณ์

( $r = 0.697$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $r = 0.731$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ตาราง 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $Y_3$ )	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	0.514**	ปานกลาง
2. ด้านการกระจายอำนาจ ( $X_2$ )	0.542**	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.350**	ปานกลาง
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.567**	ปานกลาง
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	0.319**	ปานกลาง
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.651**	ปานกลาง
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_7$ )	0.306**	ปานกลาง
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ )	0.539**	ปานกลาง
9. โดยรวม ( $X_t$ )	0.611**	ปานกลาง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.611$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $r = 0.514$ ) ด้านการกระจายอำนาจ ( $r = 0.542$ ) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $r = 0.350$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.567$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $r = 0.319$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $r = 0.651$ ) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $r = 0.306$ ) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $r = 0.539$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Y <sub>4</sub> )	
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X <sub>1</sub> )	0.473**	ปานกลาง
2. ด้านการกระจายอำนาจ (X <sub>2</sub> )	0.480**	ปานกลาง
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (X <sub>3</sub> )	0.405**	ปานกลาง
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X <sub>4</sub> )	0.576**	ปานกลาง
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร (X <sub>5</sub> )	0.444**	ปานกลาง
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X <sub>6</sub> )	0.635**	ปานกลาง
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ (X <sub>7</sub> )	0.387**	ปานกลาง
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (X <sub>8</sub> )	0.513**	ปานกลาง
9. โดยรวม (X <sub>t</sub> )	0.635**	ปานกลาง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = 0.635$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $r = 0.473$ ) ด้านการกระจายอำนาจ ( $r = 0.480$ ) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $r = 0.405$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.576$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $r = 0.444$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $r = 0.635$ ) ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $r = 0.387$ ) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $r = 0.513$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

6. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 6 ที่ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน” โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis) ดังตาราง 40 – 45

ตาราง 40 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม ( $Y_1$ )  $R^2$

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	b	S.E.	$\beta$	t	Sig
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.75	0.56	0.56	0.26	0.04	0.34	7.29**	.00
ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.81	0.65	0.65	0.28	0.05	0.27	6.27**	.00
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	0.83	0.69	0.68	0.17	0.04	0.16	4.00**	.00
ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ )	0.84	0.70	0.70	0.13	0.04	0.16	3.31**	.00
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.84	0.71	0.70	0.08	0.03	0.09	2.71**	.00

$\alpha = 0.28$      $S.E._{est} = 0.08$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8 ด้าน พบว่ามีจำนวน 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ .ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) รองลงมา คือ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้าน



ความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.34, 0.27, 0.16, 0.16 และ 0.09 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 70.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.08$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.28 + 0.26 X_6 + 0.28 X_4 + 0.17 X_1 + 0.13 X_8 + 0.08 X_3$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.34 Z_{X6} + 0.27 Z_{X4} + 0.16 Z_{X1} + 0.16 Z_{X8} + 0.09 Z_{X3}$$

ตาราง 41 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $Y_1$ )  $R^2$

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	b	S.E.	$\beta$	t	Sig
ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ )	0.67	0.45	0.44	0.26	0.05	0.28	5.26**	.00
ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.74	0.54	0.54	0.36	0.06	0.31	6.30**	.00
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	0.75	0.57	0.56	0.22	0.06	0.18	3.75**	.00
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.76	0.57	0.57	0.10	0.04	0.10	2.42*	.02
ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $X_7$ )	0.76	0.58	0.58	0.08	0.04	0.09	2.06*	.04

$$a = -0.16 \quad S.E._{est} = 0.11$$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 41 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8

ด้าน พบว่ามีจำนวน 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ( $X_7$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) รองลงมา คือ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ( $X_7$ ) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.28, 0.31, 0.18, 0.10 และ 0.09

ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถรวมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 58.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.11$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = - 0.16 + 0.26 X_8 + 0.36 X_4 + 0.22 X_1 + 0.10 X_3 + 0.08 X_7$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.28 Z_{X_8} + 0.31 Z_{X_4} + 0.18 Z_{X_1} + 0.10 Z_{X_3} + 0.09 Z_{X_7}$$

ตาราง 42 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $Y_2$ )  $R^2$

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	b	S.E.	$\beta$	t	Sig
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.73	0.53	0.53	0.31	0.05	0.33	6.72**	.00
ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	0.78	0.61	0.61	0.17	0.05	0.17	3.71**	.00
ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.81	0.65	0.65	0.28	0.06	0.22	4.73**	.00

ตาราง 42 (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	b	S.E.	$\beta$	t	Sig
ด้านความฉลาดทาง อารมณ์ (X <sub>8</sub> )	0.81	0.66	0.66	0.17	0.05	0.16	3.12**	.00
ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ (X <sub>1</sub> )	0.82	0.67	0.66	0.12	0.06	0.09	2.01*	.04

$$a = -0.30 \quad S.E._{est} = 0.10$$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 42 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8 ด้าน พบว่ามีจำนวน 5 ด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X<sub>6</sub>) ด้านการติดต่อสื่อสาร (X<sub>5</sub>) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X<sub>4</sub>) และด้านความฉลาดทางอารมณ์ (X<sub>8</sub>) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X<sub>1</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (X<sub>6</sub>) รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร (X<sub>5</sub>) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (X<sub>4</sub>) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ (X<sub>8</sub>) และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (X<sub>1</sub>) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.33, 0.17, 0.22, 0.16 และ 0.09 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 66.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.10$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = -0.30 + 0.31 X_6 + 0.17 X_5 + 0.28 X_4 + 0.17 X_8 + 0.12 X_1$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.33 Z_{X_6} + 0.17 Z_{X_5} + 0.22 Z_{X_4} + 0.16 Z_{X_8} + 0.09 Z_{X_1}$$

ตาราง 43 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $Y_3$ )  $R^2$

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	b	S.E.	$\beta$	t	Sig
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.65	0.42	0.42	0.38	0.05	0.45	7.87**	.00
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	0.68	0.46	0.46	0.28	0.06	0.24	4.48**	.00
ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ )	0.69	0.48	0.48	-0.29	0.05	-0.32	-5.62**	.00
ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.71	0.50	0.50	0.20	0.07	0.18	3.12**	.00
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.72	0.52	0.51	0.13	0.05	0.13	2.76**	.00
ด้านการกระจายอำนาจ ( $X_2$ )	0.73	.53	0.52	0.13	0.06	0.12	2.11*	.04

$\alpha = 0.82$  S.E.<sub>est</sub> = 0.11

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 43 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8 ด้าน พบว่ามีจำนวน 6 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการกระจายอำนาจ ( $X_2$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_5$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) และด้านการกระจายอำนาจ ( $X_2$ ) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.45, 0.24, -0.32, 0.18, 0.13 และ 0.12 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ด้านนี้ สามารถรวมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 52.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.11$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.82 + 0.38 X_6 + 0.28 X_1 - 0.29 X_5 + 0.20 X_4 + 0.13 X_3 + 0.13 X_2$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.45 Z_{X6} + 0.24 Z_{X1} - 0.32 Z_{X5} + 0.18 Z_{X4} + 0.13 Z_{X3} + 0.12 Z_{X2}$$

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอำนาจในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $Y_4$ )  $R^2$

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	b	S.E.	$\beta$	t	Sig
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ )	0.64	0.40	0.40	0.39	0.05	0.43	7.88**	.00
ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ )	0.67	0.45	0.44	0.28	0.07	0.23	4.05**	.00
ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )	0.68	0.46	0.46	0.16	0.05	0.15	3.42**	.00

$$a = 0.68 \quad S.E._{est} = 0.12$$

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 44 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8 ด้าน พบว่ามีจำนวน 3 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) รองลงมา คือ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.43, 0.23 และ 0.15 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 46.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.12$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.68 + 0.39 X_6 + 0.28 X_4 + 0.16 X_3$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.43 Z_{X_6} + 0.23 Z_{X_4} + 0.15 Z_{X_3}$$

### ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ทั้ง 8 ด้าน พบว่ามี 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมได้ คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 ดังตาราง 45

ตาราง 45 ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตัวแปรพยากรณ์	ตัวแปรเกณฑ์ ประสิทธิผลการ บริหารงานในโรงเรียน
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์	√
2. ด้านการกระจายอำนาจ	×
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	√
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	√
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร	×
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี	√
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ	×
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์	√

√ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์      × หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

จากตาราง 45 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านความฉลาดทางอารมณ์ สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมได้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ไม่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม

แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ในด้านที่ต้องนำไปหาแนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยนำปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 ด้าน จัดทำแบบสัมภาษณ์ เพื่อไปหาแนวทางในการพัฒนาโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา และนำเสนอเป็นแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน

ตั้งคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์  
รู้ เข้าใจ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านองค์  
ความรู้ เทคโนโลยี ให้ตรงกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์ 30 มกราคม 2564)

“...จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ให้  
ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ วิธีการจัดทำกำหนดวิสัยทัศน์ และศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็น  
เลิศด้านการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อนำมาเรียนรู้...”

(ธวัชชัย ไพใหญ่, สัมภาษณ์ 31 มกราคม 2564)

“...ส่งเสริมให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ตรงกับความต้องการของ  
ชุมชน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ทบทวนความรู้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พัฒนาผู้บริหารโดย  
การอบรมเชิงปฏิบัติการ...”

(พรทิพา นันตะสุข, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบวิสัยทัศน์เพื่อให้ตรงกับ  
บริบทของชุมชนมีความทันสมัย ตรงกับการบริหารวิถีคุณภาพใหม่ ติดตามข่าวสารให้  
ครอบคลุมผู้เรียน ชุมชน ก้าวทันเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21...”

(กิตติรงค์ บุญคง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต  
ร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม และกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เป็นการ  
ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน...”

(สุรสิทธิ์ สิทธิอมร, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)



“...ควรให้ครูได้มีโอกาสเข้ามามีช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นบุคคลที่มีความคิดเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล...”

(วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ควรส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในสังคมได้อย่างมีเหตุผล โดยการจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ...”

(สุรจิตย์ ผิงงาม, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย แผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน...”

(ณดล คุณาคม, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

“...พัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ คึกษาบริบทท้องถิ่น และส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ...”

(สุภาพร โคตรวิทย์, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน...”

(สมสมัย คำภูษา, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

จากคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังตาราง 46

ตาราง 46 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

ผู้เชี่ยวชาญ แนวทางพัฒนา	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	รวม	ร้อยละ
1. มีพื้นฐานความรู้ เกี่ยวกับการกำหนด วิสัยทัศน์	√		√	√		√	√		√		6	60
2. เห็นความสำคัญ ของการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านองค์ความรู้ และเทคโนโลยี	√										1	10
3. กำหนดเป้าหมาย ที่เป็นความต้องการ ให้เกิดขึ้นในอนาคต ร่วมกัน					√	√	√			√	4	40
4. กำหนดวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนที่เป็น การส่งเสริมและ พัฒนาคุณภาพ โรงเรียน					√						1	10
5. กำหนดเป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของ โรงเรียน								√			1	10
6. จัดอบรมเชิง ปฏิบัติการเกี่ยวกับ การกำหนดวิสัยทัศน์		√	√				√			√	4	40

ตาราง 46 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ แนวทางพัฒนา	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	รวม	ร้อยละ
7. ศึกษาดูงาน โรงเรียนที่เป็นเลิศ ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์		√									1	10
8. ความคิดเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล						√					1	10

จากตาราง 46 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ จากการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ในการคัดเลือก สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ รู้ เข้าใจ และพัฒนาตนเองด้านวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง
  2. ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
  3. ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ วิธีการจัดทำกำหนดวิสัยทัศน์
2. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน

ดั่งคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน การพัฒนาองค์กร พร้อมรับรู้อุปสรรค ปัญหา สนับสนุนการทำงาน เต็มเต็ม เพื่อให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ พร้อมนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์ 30 มกราคม 2564)

“...สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียน บริหารจัดการโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน...”

(ธวัชชัย ไพไธล, สัมภาษณ์ 31 มกราคม 2564)

“...เน้นการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีการนิเทศติดตาม รายงานผลการพัฒนา SAR เป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ และนำแบบอย่างที่ดีไปปรับใช้...”

(พรทิพา นันตะสุข, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านความคิด เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่วนร่วมในผลประโยชน์ ร่วมคิดร่วมพัฒนา จัดกระบวนการ PLC ...”

(กิตติรงค์ บุญคง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารควรจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้เหมาะสม และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน...”

(สุรสิทธิ์ สิทธิอมร, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในทุก ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้านที่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้...”

(วีระเชษฐ สุชาติวิเศษ, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ควรพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียน ให้ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ในการบริหารจัดการภายใน โรงเรียน...”

(สุรจิตย์ ผิวงาม, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือหน่วยงานปฏิบัติที่เป็นเลิศ...”

(ณดล คุณาคม, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

“...อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการ ทำงานเป็นทีม...”

(สุภาพร โคตรวิทย์, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น...”

(สมสมัย คำภูษา, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

จากคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้าน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังตาราง 47



ตาราง 47 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ แนวทางพัฒนา	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	รวม	ร้อยละ
7. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น				√		√	√			√	4	40
8. ศึกษาดูงานโรงเรียนหรือหน่วยงานปฏิบัติที่เป็นเลิศ								√			1	10
9. อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม									√		1	10

จากตาราง 47 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม จากการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ในการคัดเลือกสามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้เหมาะสม
2. ควรมีการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียน บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
3. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน

ตั้งคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีการ แนวทางกระบวนการทำงานของแต่ละ  
ฝ่าย โดยการแบ่งปันความคิด ร่วมวางแผนเพื่อแก้ปัญหา อาจอยู่ในรูปแบบการจัด  
นิทรรศการ การประชุมสัมมนา หรือ PLC เรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนา...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์ 30 มกราคม 2564)

“...พัฒนาผู้บริหารโดยการศึกษาดูงานหน่วยงานหรือสถานศึกษาที่  
ปฏิบัติเป็นเลิศในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้บริหาร  
จัดโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำกับ ติดตามและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง...”

(ธวัชชัย ไพไธล, สัมภาษณ์ 31 มกราคม 2564)

“...กำหนดนโยบายที่ต้องทำ เพื่อสร้างโรงเรียนคุณภาพ พัฒนาแหล่ง  
เรียนรู้ภายในภายนอกสถานศึกษา ให้บริการจากครูสู่ชุมชนสืบสานประเพณีอนุรักษ์  
วัฒนธรรม...”

(พรทิพา นันตะสุข, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการ  
ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายและครอบคลุมความต้องการของผู้เรียน  
มีกิจกรรมให้เลือกตามกลุ่มสนใจ เพื่อรองรับการศึกษาต่อ...”

(กิตติรงค์ บุญคง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการ  
พัฒนาตนเองและเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม  
สัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ...”

(สุรสิทธิ์ สิทธิอมร, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)



“...ควรมีการกระตุ้นให้ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนและบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้...”

(วีระเชษฐ สุชาติวิเศษ, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา...”

(สุรจิตย์ ผิวงาม, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ส่งเสริมบุคลากรรับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ...”

(ณดล คุณาคม, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

“...ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา  
ร่วมกัน...”

(สุภาพร โคตรวิทย์, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...นำกระบวนการ PLC มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ...”

(สมสมัย คำภูษา, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

จากคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 48



ตาราง 48 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ แนวทางพัฒนา	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	รวม	ร้อยละ
	7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาารวมกัน									√		1

จากตาราง 48 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ในการคัดเลือก สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ควรมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้บริหารจัดโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำกับ ติดตามและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมสัมมนา หรือ PLC เรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

4. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ดังคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจทางด้านบุคลิกภาพ การพูด ทักษะคติ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การให้กำลังใจในการทำงานส่งเสริมสนับสนุน มีความโปร่งใสและยุติธรรม...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์ 30 มกราคม 2564)

“...สนับสนุนให้ผู้บริหาร ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพและ จริยธรรมวิชาชีพเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา...”

(ธวัชชัย ไพใหญ่, สัมภาษณ์ 31 มกราคม 2564)

“...ประกวดยกย่องชมเชย ให้รางวัลมอบเกียรติบัตรให้แก่บุคคลที่เป็น แบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเอง...”

(พรทิพา นันตะสุข, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนทั้งด้าน คุณธรรม จริยธรรม ความอ่อนน้อมถ่อมตน การตรงต่อเวลา ระเบียบวินัย ส่งเสริมการ ทำนุบำรุงศาสนา ส่งเสริมบุคลากรด้านการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน...”

(กิตติรงค์ บุญคง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในสรรหาวิธีการมาใช้ในการพัฒนา สถานศึกษา ควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น และนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล...”

(สุรสิทธิ์ สิทธิอมร, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ครองตน ครองคน และครองงาน ได้ดีในทุกๆ ด้าน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน และการอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้...”

(วีระเชษฐ สุชาติพิเศษ, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ควรมีการจัดการอบรม สัมมนา เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนใน การเป็นแม่แบบหรือเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการทำงานและการปฏิบัติตนให้กับผู้บริหาร เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู...”

(สุรจิตย์ ผิวงาม, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุง  
พัฒนางาน...”

(ธนตล คุณาตม, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

“...ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน มีเหตุมีผลในการ  
บริหารงาน...”

(สุภาพร โคตรวิทย์, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา  
งาน...”

(สมสมัย คำภุษา, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

จากคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะ  
แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้าน  
การเป็นแบบอย่างที่ดี ดังตาราง 49

ตาราง 49 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้เชี่ยวชาญ แนวทางพัฒนา	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	รวม	ร้อยละ
	1. ควรปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีในด้าน การปฏิบัติงาน ความคิดและทัศนคติ	√	√		√	√	√			√	√	7
2. ควรให้กำลังใจใน การทำงาน ส่งเสริม สนับสนุน มีความ โปร่งใสและยุติธรรม	√			√	√	√					4	40

ตาราง 49 (ต่อ)

ผู้เชี่ยวชาญ แนวทางพัฒนา	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	รวม	ร้อยละ
3. ควรเป็นแบบอย่าง ที่ดีในการยอมรับฟัง ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะของผู้อื่น					√			√			2	20
4. ให้รางวัลมอบ เกียรติบัตรให้แก่ บุคคลที่เป็น แบบอย่างที่ดีในการ พัฒนาตนเอง			√								1	10
5. ส่งเสริมบุคลากร ด้านการพัฒนา ตนเองอย่างเต็มที่ และเท่าเทียมกัน				√							1	10
6. ควรมีการจัดการ อบรม สัมมนา เกี่ยวกับการ ประพฤติกปฏิบัติตนใน การเป็นแม่แบบหรือ เป็นแบบอย่างที่ดี							√				10	
7. ปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีด้าน ความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนางาน										√	1	10

จากตาราง 49 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี จากการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ในการคัดเลือก สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตน การปฏิบัติงาน ด้านความคิดและทัศนคติแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา
2. ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุน มีความโปร่งใส และยุติธรรม ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

5. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ดังคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

“...ผู้บริหารต้องรับรู้ความรู้สึก มองเห็นความต้องการและอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิภาณไหวพริบ แสดงบทบาทที่หลากหลาย เพื่อกระตุ้นการทำงานให้เกิดความสำเร็จ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์ 30 มกราคม 2564)

“...จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ วุฒิภาวะทางอารมณ์...”

(ธวัชชัย ไพไพไล, สัมภาษณ์ 31 มกราคม 2564)

“...ประชุม PLC เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดผู้มีประสบการณ์ให้แนวคิดในการจัดการปัญหา โดยกระบวนการกลุ่ม...”

(พรทิพา นันตะสุข, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารต้องปรับตัว ไม่มีอคติและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานมากกว่าสร้างแรงจูงใจ...”

(กิตติรงค์ บุญคง, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา ควรเป็นผู้ที่สามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและปัญหาได้อย่างมีเหตุผล...”

(สุรสิทธิ์ สิทธิอมร, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารควรพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองให้เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้...”

(วีระเชษฐ สุชาติวิเศษ, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดีในทุกสถานการณ์และควบคุมอารมณ์ตัวเองได้เป็นอย่างดี...”

(สุรจิตย์ ผิวงาม, สัมภาษณ์ 28 มกราคม 2564)

“...รู้จักควบคุมอารมณ์ แสดงอารมณ์ที่เหมาะสม มีสติในการไตร่ตรอง...”

(ณดล คุณาคม, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

“...สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว บนพื้นฐานความรอบคอบ...”

(สุภาพร โคตรวิทย์, สัมภาษณ์ 27 มกราคม 2564)

“...เห็นอกเห็นใจและเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น...”

(สมสมัย คำภูษา, สัมภาษณ์ 25 มกราคม 2564)

จากคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านความฉลาดทางอารมณ์ ดังตาราง 50





จากตาราง 50 การสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความฉลาดทางอารมณ์ จากการเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และใช้เกณฑ์ร้อยละ 40 ในการคัดเลือก สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องรับรู้ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา
3. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 จะนำเสนอเป็นบทสรุปและอภิปรายผล ในบทที่ 5 ต่อไป

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และนำเสนอข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน
4. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

6. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

7. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกัน

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กันทางบวก

6. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอย่างน้อย 1 ด้าน มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการ ดังนี้

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 จำนวนทั้งสิ้น 2,213 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 2,137 คน จากทั้งหมด 56 โรงเรียน

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ปีการศึกษา 2563 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607 – 610, อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูผู้สอน จำนวน 259 คน จากโรงเรียน 56 โรงเรียน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียน มีลักษณะเป็นแนว

ตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 8 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ตามวิธีของ เรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert Method)

ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง ความเหมาะสมของภาษา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.8 ถึง 1 และนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 50 ชุด ซึ่งไม่ใช่ตัวอย่าง วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.95 และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายข้ออยู่ระหว่าง 0.25 – 0.66 และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.94 และค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูรายข้ออยู่ระหว่าง 0.24 – 0.81

3.2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

#### 4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ ในการตอบแบบสอบถาม แล้วคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์

4.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกเอาไว้ไปตรวจคะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.3 นำคะแนนที่ได้จากข้อ 4.2 ไปวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ทั้งนี้ได้วิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

4.4 การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient) และสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

### 5.1 สถิติพื้นฐาน

5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคูณภาพเครื่องมือ

5.2.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยประเมินความสอดคล้องของนิยามศัพท์เฉพาะและข้อคำถามของตัวแปรแต่ละตัวแปร โดยใช้การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อรายการกับประเด็นหลักของเนื้อหา (IOC)

5.2.2 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ของเพียร์สัน (Pearson)

5.2.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient)

### 5.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 และ 2 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.3.2 สมมติฐานข้อ 3 และ 4 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยใช้สถานภาพการดำรงตำแหน่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน และการเปรียบเทียบโดยใช้จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน คือ จังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬ ใช้การทดสอบที (t – test) ชนิด Independent Samples

5.3.3 สมมติฐานข้อ 3 และ 4 ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเปรียบเทียบโดยใช้ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ใช้การทดสอบเอฟ (F – test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffé – Method) วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

5.3.4 สมมติฐานข้อ 5 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient)

5.3.5 สมมติฐานข้อ 6 ใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression analysis)

## สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 สรุปผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพล



อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน  
และครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ใน  
การปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน พบว่า

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
โรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่าง  
กัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารแบบมี  
ส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการเป็นผู้นำทาง  
วิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
โรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
โรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและ  
รายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
โรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระจายอำนาจ  
ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และ  
ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความ  
ฉลาดทางอารมณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกำหนด  
วิสัยทัศน์ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน พบว่า

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่แตกต่างกัน

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.804$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8 ด้าน พบว่ามี

จำนวน 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) รองลงมา คือ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.34, 0.27, 0.16, 0.16 และ 0.09 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 70.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.08$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 0.28 + 0.26 X_6 + 0.28 X_4 + 0.17 X_1 + 0.13 X_8 + 0.08 X_3$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = 0.34 Z_{X_6} + 0.27 Z_{X_4} + 0.16 Z_{X_1} + 0.16 Z_{X_8} + 0.09 Z_{X_3}$$

7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีจำนวน 5 ด้าน ที่ต้องได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านความฉลาดทางอารมณ์ สรุปจากคำสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

#### 7.1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์

7.1.1 ผู้บริหารต้องมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ รู้เข้าใจ และพัฒนาตนเองด้านวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง

7.1.2 ผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตรวมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

7.1.3 ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะ วิธีการจัดทำกำหนดวิสัยทัศน์

## 7.2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

7.2.1 ผู้บริหารควรจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้เหมาะสม

7.2.2 ควรมีการสนับสนุน และส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียน บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

7.2.3 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

## 7.3 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.3.1 ควรมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้บริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำกับ ติดตามและตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

7.3.2 ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุมสัมมนา หรือ PLC เรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ

## 7.4 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

7.4.1 ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตน การปฏิบัติงาน ด้านความคิดและทัศนคติแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

7.4.2 ผู้บริหารควรให้กำลังใจในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุน มีความโปร่งใสและยุติธรรม ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

## 7.5 ด้านความฉลาดทางอารมณ์

7.5.1 ผู้บริหารต้องรับรู้ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

7.5.2 ต้องเป็นผู้ที่รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา

7.5.3 ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผู้วิจัยอภิปรายผลตามผลการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยผู้บริหารจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน รวมไปถึงเน้นการกระจายอำนาจในการบริหารงานโดยที่ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย มอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากร และกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 111 – 114) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการกระจายอำนาจตามลำดับ ผลการวิจัยของ ดวงพร ศรชงทอง (2559, หน้า 112 – 113). ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านการกระจายอำนาจ สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการสื่อสาร และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และผลการวิจัยของ สุพรรณิกา สุพรรณาง (2560, หน้า 128 – 130) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากร แสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทสร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตนในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม รวมถึงเป็นบุคคลที่น่าเคารพศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต และเป็นผู้อุดมการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วันเพ็ญ โสมมา (2559, หน้า 84 – 99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยของ โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า 71 – 79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัยพบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีบาร์มี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ และผลการวิจัยของรัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 78 – 80) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ตั้งโรงเรียนที่ต่างกัน พบว่า

3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนต่างมีมุมมองเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่คล้ายคลึงกันไม่ว่าจะเป็นด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้านความฉลาดทางอารมณ์ ดังคำสัมภาษณ์ของ กิตติรงค์ บุญคง (สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2564) ได้เสนอว่าผู้บริหารและครูผู้สอนต่างปฏิบัติงานในโรงเรียนเหมือนกัน กล่าวคืออยู่ในบริหารของการบริหารจัดการเดียวกัน จึงอาจทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และ สมสมัย คำภูษา (สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2564) ได้เสนอว่าในฐานะที่ตนเองเป็นครูผู้สอนมองว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายปัจจัยซึ่งแต่ละปัจจัยมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ดังนั้นจึงอาจจะมีความคิดเห็นในเรื่อง

ดังกล่าวคล้ายคลึงกัน

3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งจะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่กว่ามีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่อยู่ในขนาดที่เล็กกว่า อาจจะเป็นเนื่องจากความพร้อมที่มีมากกว่าในหลาย ๆ ด้าน ทำให้มีมุมมองและความคิดเห็นที่มากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ปัจจัยการบริหารของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการวิจัยของ ประยงค์ ศรีโทมิ (2561, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติมากกว่ามีความคิดเห็นมากกว่าเพราะว่าผ่านการบริหารจัดการ



และปฏิบัติงานมากในหลากหลายรูปแบบและเป็นเวลานานกว่า ทำให้มีมุมมองและความคิดเห็นที่มากกว่าและแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประยงค์ ศรีโทมิ (2561, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

3.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความฉลาดทางอารมณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่สังกัดในจังหวัดบึงกาฬมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนสังกัดในจังหวัดหนองคาย อาจเป็นเพราะบริบทในการปฏิบัติงานที่ต่างกันทำให้มีหลาย ๆ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันออกไป ดังคำสัมภาษณ์ของ สุรจิตย์ ผิวงาม (สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2564) ได้เสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้นก็ย่อมขึ้นอยู่กับบริบทของการบริหารจัดการในแต่ละพื้นที่ โดยจังหวัดหนองคายและบึงกาฬก็มีบริบทในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไปทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่อาศัยอยู่ในทั้งสองจังหวัดมีความคิดเห็นแตกต่างกัน และ ณดล คุณาคม (สัมภาษณ์, 25 มกราคม 2564) ได้เสนอว่าผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนในจังหวัดหนองคายและจังหวัดบึงกาฬน่าจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปไม่มากนักน้อยในประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะบริบทในการบริหารงานในแต่ละพื้นที่นั้นก็ย่อมแตกต่างกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน

จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และจังหวัดที่ต่างกัน พบว่า

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอนทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตนในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่นำเอาพรสวรรค์และเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต สอดคล้องกับผลการวิจัยของวันเพ็ญ โสมมา (2559, หน้า 84 – 99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า ผลการเปรียบเทียบตามการจำแนกตามตำแหน่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกันโดยรวมแตกต่างกัน

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ และผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวันเพ็ญ โสมมา (2559, หน้า 84 – 99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า โดยผลการเปรียบเทียบตามการจำแนกตามขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ผลการวิจัยของ โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า 71 – 79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม

ความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการวิจัย ของ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 78 – 80) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาด สถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายคู่ โดยรวม พบว่า ขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 ขนาดสถานศึกษา ขนาดกลางกับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยขนาดสถานศึกษาขนาดกลางมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยขนาด สถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและ ครูผู้สอน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านทุก ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็น เช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็น น้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี และมากกว่า 20 ปี และ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 – 20 ปี มีความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ที่มี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี โดยผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มากกว่ามีความคิดเห็นมากกว่า อาจเนื่องด้วยผ่านประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย รูปแบบ ผ่านผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมากกว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ

บัญญัติ กิมศรี (2559, หน้า 62 – 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากการจำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยของ โสภณ วงษ์คงดี (2559, หน้า 71 – 79) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิจัยของ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561, หน้า 78 – 80) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตาม จังหวัด พบว่า โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่สังกัดโรงเรียนในจังหวัดบึงกาฬมีความคิดเห็นมากกว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่สังกัดโรงเรียนในจังหวัดหนองคายทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน ซึ่งอาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ต่างจังหวัดกันทำให้สภาพแวดล้อมและบริบทในการบริหารจัดการแตกต่างกันออกไปทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ดังคำสัมภาษณ์ของ พรทิพา นันตะสุข (สัมภาษณ์, 27 มกราคม 2564) ได้เสนอว่าผู้บริหารแต่ละคนแต่ละโรงเรียนนั้นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานในโรงเรียนที่ต่างจังหวัดกันนั้นถึงจะสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน แต่ก็ต่าง กศจ. กัน ทำให้มีมุมมองและแนวทางในการบริหารจัดการไม่ได้เหมือนกันไปทุกเรื่องผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่สังกัดโรงเรียนต่างจังหวัด

กันจึงมีความคิดเห็นต่างกัน และ วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ (สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2564) ได้เสนอว่า ในฐานะที่ตนเองเป็นผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดบึงกาฬ ตนมองว่าบริบทของการบริหารจัดการของโรงเรียนที่สังกัดในจังหวัดที่ต่างกันย่อมแตกต่างกัน จึงทำให้ผู้บริหารและครูผู้สอนในจังหวัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวม อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.804$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ต่างมีมุมมองที่คล้ายคลึงกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนย่อมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 111 – 114) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่าง 0.618 ถึง 0.779 และเมื่อพิจารณาเป็นปัจจัยแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร ปัจจัยด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกระจายอำนาจ ตามลำดับ และผลการวิจัยของ สุพรรณิกา สุพรรณาจ (2560, หน้า 128 – 130) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่าตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 8 ด้าน พบว่ามีจำนวน 5 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ( $X_6$ ) รองลงมา คือ ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_4$ ) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ( $X_8$ ) และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.34, 0.27, 0.16, 0.16 และ 0.09 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้านนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 70.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.08$

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้ มีทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่ดีและผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตนและด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์เป็น และการใช้เทคโนโลยี การสรรหาวิธีการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยความจริงใจและนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ชัดเจนว่าการเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครู เพราะหากผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ครูก็ย่อมสามารถปฏิบัติงานตามแบบอย่างนั้นได้ด้วยความตั้งใจ อาศัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระดับความเป็นจริงของโรงเรียนในการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้น หรือส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียน ให้บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและ

สนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเองและเลื่อนวิทยฐานะ ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้และนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ส่งเสริมศักยภาพและการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน อาศัยการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ผู้บริหารมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองเป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตตรว่ร่วมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อาศัยความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร โดยความฉลาดทางอารมณ์เป็นการปฏิบัติงานในด้าน การรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่สบายใจ ควบคุมความรู้สึกของตนเองได้เมื่อเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ คิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือทำสิ่งใดก็ตาม ควบคุมอารมณ์ ควบคุมจิตใจของตนเองจากการยั่วยุหรือทำให้โกรธได้ แสดงความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น สามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความผิดหวังได้อย่างชาญฉลาด และแสดงความเห็นอกเห็นใจ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น และอาศัยการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน มีอิสระในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน มีอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน และจัดสรรความดี ความชอบและผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 111 - 114) ได้ศึกษาปัจจัยที่

ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัยพบว่า สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณเท่ากับ 0.835 โดยใช้ค่า สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแก้แล้วได้ร้อยละ 69.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยของ ดวงพร ศรชงทอง (2559, หน้า 112 – 113). ได้ศึกษาแนวทางการ พัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยเพียง 3 ด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้าน การกระจายอำนาจ และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยส่งผลร่วมกันต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงถึงร้อยละ 96.70 และมีปัจจัยเพียง 1 ด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบมี ส่วนร่วม และผลการวิจัยของ สุพรรณนิภา สุพรรณนาค (2560, หน้า 128 – 130) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านความ ฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.889 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.788 โดยตัวแปรพยากรณ์ที่ ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ร้อยละ 78.80

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 มีจำนวน 5



ด้าน โดยตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่ง การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ลักษณะที่ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตนและด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านการคิดวิเคราะห์เป็น และการใช้เทคโนโลยี การสรรหาวิธีการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยความจริงใจและนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล รองลงมาคือด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามลำดับ ดังนั้นควรมีการส่งเสริมปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านดังกล่าวให้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเพื่อส่งผลถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกคือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ตามลำดับ ในการบริหารงานควรมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเสริมทักษะการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรนำปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไปทำการวิจัยในรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และเขตอื่น ๆ ต่อไป

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กมลชนก ศรีวรรณ. (2561). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กฤษฎา การิสุข. (2554). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อระบบประกันคุณภาพภายในของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. วิทยานิพนธ์. ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กุหลาบ หงส์ทอง. (2559). แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คำเตียง กำเกื้อยง. (2556). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จรรยา เคหา. (2554). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- จุฑาทิพย์ ชัยบัณฑิต. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 16. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- จุฑารัตน์ ชุ่มประดิษฐ์. (2556). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เจษฎาภรณ์ นันดิลก. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. การศึกษาอิสระ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. การประชุมวิชาการระดับชาติดุสิตศาสตร์ ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21 : มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชาติรี บ้านปี่ท่า. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*  
*สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม.*  
 สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ณิชาภา ธิพิพัฒน์. (2559). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อ*  
*ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน*  
*คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี :*  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). *ภาวะผู้นำทางการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาราวดี บรรจงชวย. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู*  
*สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร.*  
 การค้นคว้าอิสระ ค.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ดวงพร ตรีทอง. (2559). *แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการ*  
*เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.*  
 วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- ธนกร อัมจักร. (2557). *ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางการบริหารกับการดำเนินงานประกัน*  
*คุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*  
*เขต 27. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*
- ธนากร พูลพิพัฒน์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร*  
*สถานศึกษากับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนพณิชยการ อำเภอบ้าน*  
*พริกสนิม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา*  
*เขต 18. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ธันยรัตน์ ชาติวุฒ. (2556). *คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอำเภอ*  
*เขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.*  
 งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ฉันทวุธ สีสรมติง. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ธิดารัตน์ รัตมี. (2556). ความฉลาดทางอารมณ์กับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ้า.
- นฤชยา นนทยะโส. (2556). คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- นนทกร อรุณโน. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- บัญญัติ กิมศรี. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปณตนนท์ เกียรติประภากุล. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0. *VeridianE – Journal, Silpakorn University ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(2), 1994 – 2013.
- ประยงค์ ศรีโทมิ. (2561). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- พรชัย เจตมาจนและคณะ. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการสู่การเปลี่ยนผ่านศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0. วารสารหลักสูตรและการเรียนการสอนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2(1), 1 – 14.
- พัชราภรณ์ เหมือนรุ่ง. (2554). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- พัชรี พลอยเทศ. (2560). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ และคณะ. (2559). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพลิน ทิพย์करण. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- มนสิการ แดขุนทด. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล. (2560). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ระวีวรรณ หงส์กิตติยานนท์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 3.). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์ กศ.ม.  
ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ล้านนา มาปลูก. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สหวิทยาเขตสุุดถิ่นไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36.  
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. เพาะ : มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ลำดวน เอี่ยมอาจ. (2558). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- วสันต์ บัวชุม. (2561). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนว  
ทางการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร.
- วันชัย ปานจันทร์. (2558). ภาวะผู้นำในองค์กร (ฉบับปรับปรุงใหม่ 1). กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วันเพ็ญ โสมมา. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
ศรีสะเกษ : มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- วาทีทยา ราชภักดี. (2561). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงาน  
บุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิรัตน์ พงษ์มิตร. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.  
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วุฒิพร ประทุมพงษ์. (2556). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- ศศิธร รักษาชนม์. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โคภิตา คล้ายหนองสรวง. (2558). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3*. งานนิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี. (2563). *ผู้บริหารยุคปฏิรูป*. เข้าถึงได้จาก <http://www.suphannapoom.com/boss-Article.html>.
- สระไกร ผาสุทร. (2559). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. (2562). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานการบริหรงานบุคคลและนิติการ. (2559). *การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลสู่การขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาค*. สำนักงานการบริหรงานบุคคลและนิติการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *คู่มือการบริหารโรงเรียน “ในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล”*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุพรรณนิภา สุพรรณนาค. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

- โสภณ วงษ์คงดี. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สหวิทยาเขตระยอง 2)*. งานนิพนธ์ ศึกษ.ม.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อศิราภรณ์ วรรณรัตน์. (2556). *ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Avolio, B. J. and et al. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership and questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441 – 462.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Covey, S. R. (2004). *The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness*. New York: Simon & Schuster.
- Cruz, N.M. (2009). Brain Trauma in Head Injuries Presenting with and Without Concurrent Skull Fracture. *Journal of Forensic and Legal Medicine*. 16(3), 115 – 120.
- Daft, R. L. (2005). *Leadership Theory and Practice*. (3<sup>rd</sup> ed.). Mason, OH : Thomson, South – Western.
- Delf, G. & Smith, B. (2007). Strategies for Promoting Self Development. *Emerald Backfiles*, 494 – 501.
- Elahe, H. and et al. (2013). Relationship of emotional and spiritual intelligences with transformational leadership in the sports managers of Alborz Province. *In Academic Journal of Annals of Biological Research*, 4(8), 205.

- Fox, W. (2006). *Full-range leadership: Perceptions of the school resource officers leadership styles and effectiveness*. Doctor of management in organizational leadership, University Of Phoenix, Australia.
- Hoy, W. K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. s.l.: McGraw – Hill, Inc.
- Jame, G. (2004). Relation of principle transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333 – 356.
- Oke, A. and et al. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64 – 72.
- Ross, J. A. & Gray, P. (2006). Transformational Leadership and Teacher Commitment to Organizational Values: The Mediating Effects of Collective Teacher Efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 178 – 199.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizational*. (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ



## ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร      คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉวีชัย โพไพล      อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายศิริวัฒน์ ลำพุกทา     ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดหนองคาย
4. นายสุรจิตย์ ผิวงาม      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนภูทอกวิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21
5. นางสาวสุภาพร โคตรวิทย์     ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนกุดบงพิทยาคาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21





ภาคผนวก ข

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

โรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทดลองใช้เครื่องมือวิจัยเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 9 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส
2. โรงเรียนสว่างแดนดิน
3. โรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา
4. โรงเรียนหนองหลวงศึกษา
5. โรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ
6. โรงเรียนสองดาววิทยาคม
7. โรงเรียนนิคมน้ำอูนเจริญวิทยา
8. โรงเรียนหนองแวงวิทยา
9. โรงเรียนท่าแร่ศึกษา

ภาคผนวก ค  
หนังสือขอความอนุเคราะห์





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายศิริวัฒน์ ลำพุดธา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนภูทอกวิทยา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๘๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวสุภาพร โคตรวิทย์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวานรนิวาส

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสว่างแดนดิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหลวงศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวาริชภูมิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนส่องดาววิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมน้ำออนเจริญวิทยา  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองวางวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๐๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าแร่ศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๕๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๖๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ๙๙๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย. เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางพรทิพา นันตะสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย- เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายกิตติรงค์ บุญคง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๗/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชัยญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนภูทอกวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕



ที่ ยว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายณดล คุณาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา  
เรียน นางสาวสุภาพร โคตรวิทย์  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสรรา มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษา  
ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการ  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและ  
เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย  
ในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสรรา มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางสาวสมัย คำภูษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๓๐ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๙๘๖๓ ๑๒๘๕

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”







ภาคผนวก ง

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยและพัฒนา โทร. IP Phone ๒๖๓

ที่ อว ๐๖๒๑.๐๘/๘๘๘ วันที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

เรื่อง การแจ้งผลการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

เรียน นางสาวอภิสรามุ่งมาตร

ตามที่ ท่านได้ยื่นเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เรื่อง (ภาษาไทย) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ (ภาษาอังกฤษ) Factors Affecting the Transformational Leadership of School Administrators Under Secondary Educational Service Area Office ๒๑ หมายเลขสำคัญโครงการ HE ๖๓ - ๐๕๘ นั้น

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายการรับรองด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น เนื่องจากเป็นโครงการวิจัย ทางการศึกษาที่ดำเนินการในสถาบัน หรือสถานที่ที่เป็นที่ยอมรับทางการศึกษา เช่น โครงการวิจัยการเรียนการสอน การประเมินประสิทธิภาพของเทคนิคการสอนที่เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา การประเมินหลักสูตร วิธีการ บริหารจัดการชั้นเรียน และประกันคุณภาพการศึกษา และเป็นโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจ การสัมภาษณ์และการเฝ้าสังเกต เช่น โครงการวิจัยที่เกี่ยวกับผลทดสอบทางการศึกษา (การประเมินความรู้ การวิเคราะห์ปัญหา เจตคติ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา) วิธีการสำรวจ วิธีการสัมภาษณ์ หรือการสังเกตพฤติกรรม ในที่สาธารณะ ทั้งนี้ ข้อมูลของบุคคลที่ไม่สามารถสืบเสาะถึงตัวบุคคลผู้เป็นเจ้าของข้อมูล หรือเปิดเผยตัวตน ของเจ้าของข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

สุธาสินี คุปตะบุศ

(นางสาวสุธาสินี คุปตะบุศ)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



เลขที่ใบรับรอง ๐๕๓/๒๕๖๓

### คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑ ( Factors Affecting the Transformational Leadership of School Administrators Under Secondary Educational Service Area Office ๒๑)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวภิสรา มุ่งมาตร

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เอกสารที่รับรอง

๑. แบบฟอร์มขอเสนอโครงการวิจัย
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. เครื่องมือวิจัย
๔. เอกสารคำชี้แจงสำหรับอาสาสมัคร

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ วันที่ ๑๖ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

**สุธาสินี คุปตะบุศ**

(นางสาวสุธาสินี คุปตะบุศ)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วันหมดอายุ วันที่ ๑๖ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





## แบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้สอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อ

3. ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลต่อตัวของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยจะนำผลไปวิเคราะห์ในภาพรวม คำตอบของท่านจะมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่งต่อการวิจัยและการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



**ตอนที่ 1****สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่เห็นว่าตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

## 1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

( ) ผู้บริหารโรงเรียน

( ) ครูผู้สอน

## 2. ขนาดของโรงเรียน

( ) โรงเรียนขนาดเล็ก

( ) โรงเรียนขนาดกลาง

( ) โรงเรียนขนาดใหญ่ / ใหญ่พิเศษ

## 3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

( ) น้อยกว่า 10 ปี

( ) 10 - 20 ปี

( ) มากกว่า 20 ปี

## 4. จังหวัดที่ตั้งโรงเรียน

( ) จังหวัดหนองคาย

( ) จังหวัดบึงกาฬ

## ตอนที่ 2

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

คำชี้แจง โปรดอ่านแบบสอบถามในแต่ละข้ออย่างชัดเจน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความเป็นจริง / ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย ตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์</b>						
0	ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	✓				

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 แสดงว่า ท่านมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ “ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน” อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์</b>						
1	ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน โครงการ และกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
4	ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
5	ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียน					
6	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน					
7	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตรวมกันกับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม					
8	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
<b>2. ด้านการกระจายอำนาจ</b>						
9	ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน					
10	ผู้บริหารมอบอำนาจการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วางแผนการบริหารจัดการโดย การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย					
12	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้กับครูและบุคลากรอย่างเต็มที่					
13	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากร					
14	ผู้บริหารมอบหมายการตัดสินใจและความรับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ					
15	ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย					
16	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจ และพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์กรนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง					
<b>3. ดานการบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>						
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดง ความคิดเห็นและแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน					
18	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ					
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน					
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระ ในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน					
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีอิสระ ในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
22	ผู้บริหารจัดสรรความดีความชอบและผลประโยชน์ ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
<b>4. ดานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>						
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและบุคลากรในองค์กร					
26	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียน					
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ					
28	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเองและเลื่อนวิทยฐานะ					
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร					
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
31	ผู้บริหารส่งเสริมศักยภาพและการเรียนรู้ของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน					
32	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>5. ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>						
33	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูและบุคลากรภายในโรงเรียน					
34	มีระบบการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจของครูและบุคลากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน					
35	มีการพัฒนาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร					
36	ผู้บริหารใช้เทคนิค หรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลาย เพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน					
37	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ					
38	การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน					
39	ผู้บริหารจัดให้มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสาร การบริหาร และการเรียนการสอน					
40	มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความเที่ยงตรง รวดเร็ว ในการติดต่อสื่อสารกับชุมชน และผู้ปกครอง					
<b>6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี</b>						
41	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติตนแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
42	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
43	ผู้บริหารมีเหตุมีผลและใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน ในสถานศึกษา					
44	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ					
45	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการคิดวิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยี อย่างมีประสิทธิภาพ					
46	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในสรรหาวิธีการมาใช้ในการ พัฒนาสถานศึกษา					
47	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยความจริงใจและนำมา ปรับปรุงพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล					
48	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
<b>7. ดานการเป็นผู้นำทางวิชาการ</b>						
49	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน					
50	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกับครู เพื่อกำหนด เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน					
51	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน					
52	ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงเป้าหมายทางวิชาการของ โรงเรียนไปยังครู ผู้ปกครองและนักเรียน					
53	ผู้บริหารมีเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดี สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในการจัดการเรียนการ สอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายทางวิชาการ ของโรงเรียน					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
54	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล					
55	ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการนำ หลักสูตรไปใช้และการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตร					
56	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน					
<b>8. ดานความฉลาดทางอารมณ์</b>						
57	ผู้บริหารรู้จักตนเอง จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุง ตัวเองอยู่ตลอดเวลา					
58	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อรู้สึก โกรธหรือไม่สบายใจ					
59	ผู้บริหารสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองได้เมื่อ เผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ					
60	ผู้บริหารคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานหรือทำสิ่งใดก็ตาม					
61	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ควบคุมจิตใจของ ตนเองจากการยั่วเย้าหรือทำให้โกรธได้					
62	ผู้บริหารแสดงความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของคน อื่น					
63	ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความ ผิดหวังได้อย่างชาญฉลาด					
64	ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น					

ขอเสนอแนะอื่น ๆ

.....  
 .....



### ตอนที่ 3

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**คำชี้แจง** โปรดอ่านแบบสอบถามในแต่ละข้ออย่างชัดเจน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความเป็นจริง / ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย ตามเกณฑ์ดังนี้

- |   |         |                                    |
|---|---------|------------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
0	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน	✓				

คำอธิบาย

จากตัวอย่างข้อ 0 ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 แสดงว่า ท่านมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ “ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน” อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
3	ผู้บริหารมีทักษะและกระบวนการทางการบริหารที่ทำให้ครูและบุคลากรเชื่อมั่นได้ว่าจะประสบความสำเร็จ					
4	ผู้บริหารมีอุดมการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
5	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการทำงานและเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
6	ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยพิจารณาอย่างรอบคอบคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ					
7	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่น่าเคารพศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต					
8	ผู้บริหารบริหารงานโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน					
9	ผู้บริหารมีความเสียสละและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างมีอุดมการณ์					
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตนในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
11	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
12	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นหานวัตกรรมและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
15	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ครูและบุคลากรในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด					
17	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรในโรงเรียน					
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจระดับสูงที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
19	ผู้บริหารมีเทคนิคในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้					
20	ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนร่วมกัน					
22	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างระบบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์					
23	ผู้บริหารมีวิจาร์ณญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ					
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
25	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงาน					
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ					
27	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความตระหนัก และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน					
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในแง่ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทสร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ					
30	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
<b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
31	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
32	ผู้บริหารเข้าใจในความแตกต่างในด้านความรู้ ความสามารถและความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
33	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง					
34	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองความรู้ความสามารถและตามความสนใจของตนเอง					
35	ผู้บริหารให้ความสนใจผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
37	ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ อย่างทั่วถึง					
38	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตนเองเป็นรายบุคคล					
39	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากร					
40	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบสนองของความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยวิธีการที่เหมาะสม					

ข้อเสนอนั้นอื่น ๆ

.....  
 .....

ภาคผนวก จ  
คำดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ตาราง 51 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>1. ดานการกำหนดวิสัยทัศน์</b>									
1	ผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับ บริบทของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย แผนการ ปฏิบัติงาน โครงการและกิจกรรมที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน มาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและ รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเผยแพร่วิสัยทัศน์ของตนเองใน การบริหารโรงเรียนเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติ ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ โรงเรียน ครู บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็น ความต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตรวมกัน กับครูและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้



ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
8	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการ เปลี่ยนแปลงของสังคม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>2. ด้านการกระจายอำนาจ</b>									
9	ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมอบอำนาจการปฏิบัติงานตาม สายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารกำหนดนโยบาย วางแผนการ บริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่าย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจใน การปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากรอย่าง เต็มที่	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของ ครูและบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมอบหมายการตัดสินใจและความ รับผิดชอบ ตามบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีการติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามขอบเขต บทบาทหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
16	ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการ สร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรเพื่อ พัฒนาองค์กรนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม</b>									
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้ แสดงความคิดเห็นและแสดง ความสามารถในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้โรงเรียนประสบ ความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมี อิสระในการค้นหารูปแบบ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมี อิสระในการใช้ความรู้ความสามารถใน การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารจัดสรรความดีความชอบและ ผลประโยชน์ที่โรงเรียนได้รับให้กับครูและ บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมี ส่วนร่วมในการกำกับติดตามการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>4. ดานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>									
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูและบุคลากรในองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในการพัฒนาตนเองและเลื่อนวิทยฐานะ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและการแบ่งปันความรู้ในองค์กรเพื่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้นำผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนความรู้มาใช้ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารส่งเสริมศักยภาพและการเรียนรู้ของครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
32	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรศึกษาต่อเพื่อนำความรู้มาพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>5. ดานการติดต่อสื่อสาร</b>									
33	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูและบุคลากรภายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
34	มีระบบการสื่อสารที่มีความเที่ยงตรงรวดเร็ว และเพียงพอต่อการตัดสินใจของครูและบุคลากรเพื่อพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
35	มีการพัฒนาเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารใช้เทคนิค หรือรูปแบบในการติดต่อประสานงานอย่างหลากหลาย เพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
38	การติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นการสื่อสารที่เปิดกว้างและชัดเจน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
39	ผู้บริหารจัดให้มีระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสาร การบริหาร และการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
40	มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความ เที่ยงตรง รวดเร็ว ในการติดต่อสื่อสาร กับชุมชน และผู้ปกครอง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี</b>									
41	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน ด้านการปฏิบัติตนแก่ครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน ด้านการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารมีเหตุมีผลและใช้หลักเหตุผลใน การบริหารงานในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความคิด สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิด วิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยี อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในสรรหา วิธีการมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
47	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการยอมรับ ฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น ด้วยความจริงใจและนำมาปรับปรุงพัฒนา งานให้เกิดประสิทธิผล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
48	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>7. ดานการเป็นผู้นำทางวิชาการ</b>									
49	ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
50	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกับครูเพื่อกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
51	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
52	ผู้บริหารมีการประชุมชี้แจงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนไปยังครู ผู้ปกครอง และนักเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
53	ผู้บริหารมีเทคนิค วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดี สามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
54	ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
55	ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 51 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
56	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>8. ดานความฉลาดทางอารมณ์</b>									
57	ผู้บริหารรู้จักตนเอง จุดด้อยของตนเอง และพร้อมปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
58	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อรู้สึกโกรธหรือไม่สบายใจ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
59	ผู้บริหารสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเองได้เมื่อเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
60	ผู้บริหารคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจในการปฏิบัติงานหรือทำสิ่งใดก็ตาม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
61	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ควบคุมจิตใจของตนเองจากการยั่วเย้าหรือทำให้โกรธได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
62	ผู้บริหารแสดงความเข้าใจอารมณ์ และความรู้สึกของคนอื่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
63	ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้ากับอุปสรรคและความผิดหวังได้อย่างชาญฉลาด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
64	ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจ และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 52 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของผู้เชี่ยวชาญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>									
1	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีทักษะและกระบวนการทางการบริหารที่ทำให้ครูและบุคลากรเชื่อมั่นได้ว่างานจะประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีอุดมการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการทำงานและเป็นที่ยอมรับของครูและบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้องโดยพิจารณาอย่างรอบคอบคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเป็นบุคคลที่น่าเคารพศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารบริหารงานโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้



ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
9	ผู้บริหารมีความเสียสละและทุ่มเทให้กับ การทำงานอย่างมีอุดมการณ์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมี ความรู้สึกรักและเกิดพลังในการอุทิศตน ในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>									
11	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรใน การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูมีความ มั่นใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของ ครูและบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรค้นหา นวัตกรรมและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ครูและบุคลากรในการ ทำงานเป็นทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจให้ครู และบุคลากร ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นใน การปฏิบัติงานร่วมกับครูและบุคลากรใน โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดแรงบันดาลใจระดับสูงที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีเทคนิคในการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>3. ดานการกระตุ้นทางปัญญา</b>									
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างระบบความคิดในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีวิจารณ์ญาณในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจสั่งการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
26	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความตระหนัก และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าใจในบทบาทสร้างความมั่นใจและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>4. ดานการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>									
31	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูและบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารเข้าใจในความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถและความต้องการของครูและบุคลากรในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
33	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
34	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองความรู้ความสามารถและตามความสนใจของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารให้ความสนใจผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
37	ผู้บริหารให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ อย่างทั่วถึง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
38	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนเองที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของตนเองเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารมีความยุติธรรมในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่ตอบสนองความเป็นปัจเจกบุคคลด้วยวิธีการที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ช

คำอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตาราง



ตาราง 53 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของ  
แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.89	1	.41
	2	.52
	3	.48
	4	.57
	5	.49
	6	.41
	7	.56
	8	.37
2. ด้านการกระจายอำนาจ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.82	9	.55
	10	.34
	11	.32
	12	.58
	13	.50
	14	.49
	15	.49
	16	.44
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.83	17	.49
	18	.34
	19	.56
	20	.30
	21	.41
	22	.56
	23	.55
	24	.25

ตาราง 53 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.86	25	.50
	26	.54
	27	.47
	28	.36
	29	.43
	30	.39
	31	.37
	32	.52
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.86	33	.68
	34	.39
	35	.53
	36	.62
	37	.66
	38	.65
	39	.54
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.84	40	.60
	41	.49
	42	.26
	43	.39
	44	.30
	45	.46
	46	.39
	47	.54
48	.38	



ตาราง 53 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.83	49	.37
	50	.46
	51	.45
	52	.48
	53	.43
	54	.49
	55	.40
	56	.25
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.88	57	.33
	58	.54
	59	.49
	60	.28
	61	.28
	62	.33
	63	.49
64	.32	
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.95		

จากตาราง 53 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.25 – 0.66 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.23 หมดทุกข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.95 ซึ่งแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.89
2. ด้านการกระจายอำนาจ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.82
3. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.83

4. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.86
5. ด้านการติดต่อสื่อสาร ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.86
6. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.84
7. ด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.83
8. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.88

ตาราง 1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.89	1	.30
	2	.32
	3	.78
	4	.38
	5	.35
	6	.43
	7	.43
	8	.30
	9	.39
	10	.40
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.81	11	.78
	12	.32
	13	.37
	14	.49
	15	.24
	16	.26
	17	.49
	18	.75

ตาราง 54 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
	19	.62
	20	.76
	21	.44
	22	.81
	23	.51
	24	.57
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	25	.60
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.88	26	.69
	27	.79
	28	.80
	29	.58
	30	.65
	31	.56
	32	.46
	33	.70
	34	.76
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	35	.78
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.87	36	.58
	37	.69
	38	.53
	39	.43
	40	.49
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.94		

จากตาราง 54 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.24 – 0.81 ซึ่งมามีค่ามากกว่า 0.23 หมดทุกข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.94 ซึ่งแยกเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ

0.89

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.81

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ 0.88

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ

0.87

ภาคผนวก ช  
ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปมาลงในตาราง



### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.748 <sup>a</sup>	.560	.559	.09445
2	.808 <sup>b</sup>	.653	.651	.08404
3	.829 <sup>c</sup>	.687	.684	.07988
4	.837 <sup>d</sup>	.701	.697	.07827
5	.841 <sup>e</sup>	.707	.703	.07753

a. Predictors: (Constant),  $X_6$

b. Predictors: (Constant),  $X_6$ ,  $X_4$

c. Predictors: (Constant),  $X_6$ ,  $X_4$ ,  $X_1$

d. Predictors: (Constant),  $X_6$ ,  $X_4$ ,  $X_1$ ,  $X_8$

e. Predictors: (Constant),  $X_6$ ,  $X_4$ ,  $X_1$ ,  $X_8$ ,  $X_3$

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.796	.121		14.835	.000
	X6	.577	.028	.748	20.591	.000
2	(Constant)	.881	.145		6.071	.000
	X6	.367	.033	.476	10.982	.000
	X4	.422	.045	.408	9.414	.000
3	(Constant)	.413	.158		2.614	.009
	X6	.314	.033	.408	9.530	.000
	X4	.332	.045	.321	7.349	.000
	X1	.251	.042	.234	6.041	.000
4	(Constant)	.410	.155		2.647	.009
	X6	.256	.036	.332	7.161	.000
	X4	.299	.045	.289	6.635	.000
	X1	.194	.043	.181	4.490	.000
	X8	.149	.039	.180	3.839	.000
5	(Constant)	.280	.161		1.739	.083
	X6	.258	.035	.335	7.289	.000
	X4	.282	.045	.273	6.273	.000
	X1	.174	.044	.163	4.002	.000
	X8	.129	.039	.156	3.307	.001
	X3	.084	.031	.094	2.711	.007

a. Dependent Variable: Yt



ภาคผนวก ฅ

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนา



**แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21**

---

ชื่อผู้วิจัย อภิสรา มุ่งมาตร	นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.ประภัสสร สุภาสอน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

สถานที่ทำงาน.....

วัน / เดือน / ปี ที่สัมภาษณ์.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....จบการสัมภาษณ์เวลา.....

**ประเด็นคำถาม**

---

1. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์  
มีแนวทางอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม  
มีแนวทางอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
มีแนวทางอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี  
มีแนวทางอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ด้านความฉลาดทางอารมณ์  
มีแนวทางอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ญ  
ภาพประกอบการวิจัย





ภาพประกอบ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร



ภาพประกอบ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล



ภาพประกอบ 3 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นางพรทิพา นันตะสุข



ภาพประกอบ 4 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นายกิตติรงค์ บุญคง





ภาพประกอบ 5 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นายณดล คุณาคม



ภาพประกอบ 6 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นางสาวสุภาพร โคตรรวิทย์



ภาพประกอบ 7 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ นางสาวสมสมัย คำภูษา

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวอภิสร่า มุ่งมาตร
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2527
ภูมิลำเนา	จังหวัดสกลนคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 88 หมู่ 2 ต.วัดมณา อ.สองดาว จ.สกลนคร 47190
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนศรีวิไลวิทยา อ.ศรีวิไล จ.บึงกาฬ 38210 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนจงบกลกิตติขจรวิทยา อำเภอ สองดาว จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2542	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสองดาววิทยาคม อำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2545	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสองดาววิทยาคม อำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2550	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) สาขาสัตวศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร
พ.ศ. 2564	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### ประวัติการทำงาน

	เริ่มบรรจุรับราชการตำแหน่ง ครูผู้ช่วย เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2559
พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน	ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ.1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21