

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก

Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by  
Teachers under the Office of Nakhon Nayok  
Primary Educational Service's Area

ปิยวัฒน์ บุตรน้ำเพชร และสุรชัย สิกขาบัณฑิต

Piyawat Bootnampet and Surachai Sikhabandit

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

Doctor of Education Program, Eastern Asia University

Received: November 8, 2018

Revised: September 16, 2019

Accepted: November 26, 2018

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงานของครู และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกจำนวน 108 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว กรณีที่พบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของ Scheffe's ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกโดยรวม (  $\bar{X}$  =2.96, SD=0.45) และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง (2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกจำแนกตาม เพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารโรงเรียน

## Abstract

This research aimed to (1) study transformational leadership of the public primary school administrators as perceived by teachers under the Office of Nakhon Nayok Primary Educational Service's area (2) compare the teachers' opinion on transformational leadership as classified by gender, teaching experience and school size. The samples were 108 teachers selected by simple random sampling. The instrument was a 5-level rating scale questionnaire with 0.93 reliability coefficient. The statistics used for data analysis were: Mean, standard deviation, t- test and one-way ANOVA, in case of differences were found, Scheffe's method would be applied. Research results were as follows (1) transformational ( = 2.96, SD = 0.45) and in each aspect were at a moderate level, they were as follows: Idealized influence of charisma ( = 2.92, SD = 0.52), inspiration motivation ( = 2.93, SD = 0.50), intellectual stimulation ( = 2.92, SD=0.52), and individualized consideration ( = 2.83, SD = 0.51) respectively (2) when comparing teachers' opinions related to transformational leadership by gender, teaching experience and school size, they were significantly different at 05 level.

**Keywords:** transformational leadership, school administrator



## บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย ได้แก่ คุณภาพของคน การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่ทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ดังนั้น การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน จึงต้องคำนึงถึงการสร้างคนไทยให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข และมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูผู้สอน เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับภารกิจในส่วนรับผิดชอบ และต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน จึงจะสามารถพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าได้

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะเป็นผู้นำที่สามารถพัฒนาโรงเรียนให้ไปสู่ทิศทางใหม่ที่ดีกว่าเดิมและเป็นผู้ที่มีความสามารถทำให้ข้าราชการครูตระหนักถึงเป้าหมายทั้งหมดของโรงเรียน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าเผชิญกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, น. 170 อ้างถึงใน สุกิจ บุญขาว, 2560, น. 3)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับคุณธรรมและจิตใจซึ่งกันและกัน ผู้นำพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น มีคุณธรรมจริยธรรมสูงขึ้น ซึ่งเป็นที่ต้องการอย่างมากในปัจจุบัน (ชรินทร์ จินขาวขำ, 2547, น. 1-2 อ้างถึงใน สุกิจ บุญขาว, 2560, น. 2) สำหรับองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะสามารถเป็นแรงจูงใจให้ ครู อาจารย์ ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ เพราะว่าภาวะผู้นำนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี (Charisma) เป็นลักษณะเฉพาะตัว ที่ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือศรัทธายอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง

บุคคล (Individualized Consideration) คือผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามสนใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาโดยรอบคอบ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำใช้วิธีการต่างๆ เพื่อชักนำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและปฏิบัติงานโดยไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว (Bums, 1978, p. 20)

ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อผลสำเร็จของโรงเรียน พฤติกรรมของผู้นำจำเป็นต้องคำนึงถึงเพื่อจะได้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสมกับภารกิจในส่วนรับผิดชอบ (จำรัส นองมาก, 2531, อ้างถึงใน กัมพล แซ่มสา, 2550) และต้องเป็นผู้ที่เลือกใช้พฤติกรรมหรือวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน จึงจะสามารถพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้า (ศิริวรรณ ศิริอารยา, 2544, น. 8-10)

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน

### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
สภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรอบด้านในปัจจุบันองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมต้องการผู้นำในการปฏิบัติงาน ที่สามารถปรับเปลี่ยนความต้องการของหน่วยงานโดยความร่วมมือของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำรงคงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่เกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จตามที่ตั้งไว้ นักวิชาการต่าง ๆ หลายท่านได้ให้

ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลายดังนี้

อภิวัดน์ แสงสุกาว (2555, น. 17) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มมุ่งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ปราณี พิงฉิม (2556, น. 12) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมให้ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี กระตือรือร้น แรงบันดาลใจ สร้างความผูกพันในการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

เกล้ารจิกา ถวัลย์เสรี (2557, น. 20) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเองในการบริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

จินตรัตน์ อารังวริยะวงศ์ (2558, น. 23) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการในองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ด้วยการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และลักษณะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์การ

Bass and Avolio (1994, p. 245 อ้างถึงใน สัมมา รณิธย์, 2556 , น. 113) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำคัญของผู้ตาม ให้ความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร

Bass (1985 อ้างถึงใน นุตริยา จิตตารมย์, 2557, น. 8) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่า ความสนใจของตนเอง ผ่านทางการกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุผลจะแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้เขาเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง

ถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กรพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่พยายามสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและยั่งยืนในตัวบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม และองค์กร เพื่อให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแนวความคิดใหม่ๆรวมทั้งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับคุณธรรมจริยธรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามและ องค์กรพร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามได้ใช้ความรู้ความสามารถในการที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา องค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งประโยชน์ขององค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตนอันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ต่อองค์กรซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายกจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงานครู และขนาดของโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบล และ อวอลิโอ (Bass and Avolio, 1990, p. 19) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 4 ด้าน คือ ด้านสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้เชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในสอนและขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ปีการศึกษา 2561 จำนวน 150 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ปีการศึกษา 2561 จำนวน 108 คน ตามตารางของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 607-609) โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. เพศ
2. ประสบการณ์ในการท างานของครู
3. ขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990, p. 19) ประกอบด้วย

1. ด้านการสร้างบารมี
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นการใช้เชาวน์ปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลตาม ขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย เพื่อขอความ อนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำหนังสือพร้อมแบบสอบถาม จำนวน 108 ฉบับ ไปเก็บข้อมูลกับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครนายก

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 108 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย และการทดสอบสมมติฐานดังนี้

1. หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์ อัลฟา (Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- 2.1 ค่าร้อยละ (percentage)
- 2.2 ค่าเฉลี่ย (mean)
- 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.4 เปรียบเทียบความแตกต่างจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การงาน ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ที่สังกัด ใช้สถิติ t-test, F-test (One-way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Schaffer's Method)

3. การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า กำหนด ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2556, น. 13-14)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายความว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายความว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายความว่า มีภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.00 หมายความว่า มีภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายความว่า มีภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

## ผลการวิจัย

จากการวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายกจำแนก  
ตาม เพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของโรงเรียนสรุป  
ผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายกโดยภาพรวม  
( $=2.96, SD=0.45$ ) และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดย  
เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี  
ด้านการคล้อยตามการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ ด้านความ  
มุ่งมั่นความสัมพันธเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา นครนายกด้านการสร้างบารมีโดย  
รวม ( $=3.17, SD=0.40$ ) และรายด้านอยู่ในระดับปาน  
กลาง ยกเว้น ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดและ  
ความเชื่อของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์  
ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอยู่ในระดับปานกลาง  
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่  
ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดและความเชื่อของผู้ร่วม  
งานผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์  
ส่วนตนผู้บริหารประพฤติตนได้เหมาะสม ทำให้ผู้ใต้บังคับ  
บัญชาเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ส่วน  
อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผล  
ตามมาทางด้านศีลธรรม จริยธรรม และมีความยุติธรรม  
เป็นกลางในการตัดสินใจ

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายกด้านการคล้อย  
ตามโดยรวม( $=2.93, SD=0.50$ )และรายด้านอยู่ในระดับปาน

กลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก  
ได้แก่ ผู้บริหารมีมาตรฐานในการทำงานสูงผู้บริหารสร้าง  
จินตนาการและมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้  
บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน  
อย่างสม่ำเสมอ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมองโลก  
ในแง่ดี คิดเชิงบวก

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายกด้านการ  
กระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวม ( $=2.92, SD=0.52$ ) และราย  
ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารมีมาตรฐานใน  
การทำงานสูงและผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีความ  
คิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ  
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร  
มีมาตรฐานในการทำงานสูงผู้บริหารสร้างจินตนาการและ  
มีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ขวัญและ  
กำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ  
ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี คิดเชิงบวก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา นครนายกด้านความมุ่งมั่นความสัมพันธ  
เป็นรายบุคคลโดยรวม( $=2.83, SD=0.51$ )และรายด้านอยู่ใน  
ระดับปานกลาง ยกเว้นผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับ  
บัญชาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ให้สูงขึ้น  
และผู้บริหารแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา  
และเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบสม่ำเสมอ อยู่ใน  
ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ  
แรก ได้แก่ ผู้บริหารแจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการ  
ศึกษาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานทราบสม่ำเสมอ  
ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาต่อเพื่อ  
เพิ่มความรู้และประสบการณ์ให้สูงขึ้นผู้บริหารเสนอแนะ  
วิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วน  
อันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารแสวงหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายกมีดังนี้

2. 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษานครนายกจำแนกตามเพศโดยรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมากกว่าเพศหญิง

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกซึ่งสามารถสรุปในแต่ละด้านได้ดังนี้ ซึ่งสามารถ สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการสร้างบารมีผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีพฤติกรรมที่ แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นกระบวนการทำให้ บุคลากรมีการยอมรับโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งส่งผลให้ บุคลากรเกิดการยอมรับ ศรัทธา ไว้วางใจจนเกิดความภูมิใจที่ร่วมงานกันตลอดจนการประพฤติ ตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก หรือมีพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงการโน้มน้าว จูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อยากเห็นและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และเกิดจิตวิญญาณ ของการทำงานเป็นทีม เชื่อมั่น และยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ซึ่งในการสร้างแรงบันดาลใจนั้นผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะให้รางวัลตามสถานการณ์ได้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือ

3.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ เป็นการ

กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็น ถึงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ ที่ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและ ข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นระบบร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารอาจจะจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการกระตุ้นทางปัญญานั้นได้แก่ การแลกเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันหรือองค์การ ตลอดจนการสร้างความรู้ต่าง ๆ

4. ด้านความมุ่งมั่นความสัมพันธเป็นรายบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละบุคคล และมีการวิเคราะห์ ความต้องการ ความสามารถ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทั้งผู้ให้คำปรึกษาแนะนำผู้ฝึกสอน ที่จะส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาตนเอง และให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

## การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกโดยภาพรวม(  $=2.96, SD=0.45$ ) และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อมั่นซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครู ให้ความเอาใจใส่ต่อการทำงานของครู รวมทั้งมีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ศรัทธา มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เพื่อให้ครูมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ศึกษาความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวม มีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา ทัศนละไม (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ

ศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวม มีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของดุสิต สมศรี (2555) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยภาพรวมผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.1 จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านการสร้างบารมีโดยรวม (  $=3.17, SD=0.40$ ) และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู แสดงความสามารถกล้าคิดกล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง อุทิศเวลาให้กับส่วนรวมทำให้ครูเกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bass, 1998, pp. 5-6) ได้กล่าวว่า ผู้มีบารมี คือ การที่ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี อุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน โนมน้าวจิตใจให้มีความคิดเห็นคล้อยตามจากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายกด้านการสร้างบารมีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของรัตน นาคมุสิก (2559) ได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและสอดคล้องกับงานวิจัยของดุสิต สมศรี (2551) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายกด้านการคล้อยตามโดยรวม (  $=2.93, SD=0.50$ ) และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารมีความกระตือรือร้นให้การทำงานเพื่อ

ให้บรรลุเป้าหมาย และให้ความไว้วางใจแก่ครูว่าจะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย มีการส่งเสริมการทำกิจกรรมที่ให้ครูได้ทำงานเป็นทีม และผู้บริหารมีการให้กำลังใจกับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จจึงให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตน นาคมุสิก (2559) ได้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและสอดคล้องกับงานวิจัยเกียรติชัย ประภากร วิริยะ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจที่ส่งผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวมและรายด้านผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวม (  $=2.92, SD=0.52$ ) และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การทุกแห่งย่อมมีปัญหาไม่ว่าจะเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก ผู้บริหารมองเห็นถึงการใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในโรงเรียน จึงมักจะมอบหมายให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันคิดแก้ปัญหาโดยใช้รูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแบบเปิด เช่น การประชุมระดมความคิด หรือสั่งการโดยส่วนตัว เมื่อผู้ร่วมงานได้รับโอกาสให้แก้ปัญหา ก็จะเกิดความภูมิใจและพยายามที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมเพิ่มเติมในงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาแนวความคิด และนำมาปรับใช้ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Bass, 1998, pp.5-6) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นเขาวัวปัญญาเป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตาม ให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจ ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับงานวิจัย

ของ ขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ศึกษาความเป็นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม มีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ กระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้อง กับงานวิจัยของดุสิต สมศรี (2555) ศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครนายกด้านความมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคลโดยรวม (  $\bar{X}=2.83, SD=0.51$  ) และรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคน ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานเมื่อเกิดปัญหาส่งเสริมให้ครู ได้รับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่า 15 ชั่วโมงในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเกียรติชัย ประภากรวิริยะ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจที่ส่งผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยภาพรวมและรายด้านผู้บริหาร มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและสอดคล้องกับ งานวิจัยของ พระกฤษกร อัครภาพเมธี (2557) ศึกษาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตยพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้านความมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลอยู่ใน ระดับปานกลาง

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายกมีดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการเพศชายมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มากกว่าเพศหญิง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความใกล้ชิด กับข้าราชการเพศชายมากกว่าโดยมีการมอบหมายงาน

ที่สำคัญ ๆ ให้รับผิดชอบอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารอาจจะมอง ว่าข้าราชการเพศชายสามารถที่จะทำงานได้ทุกแบบและ สามารถปฏิบัติงานได้จนประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ อารี กังสานุกุล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐฉานนท์ เรืองดาหลวง (2551) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552)

ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความ คิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมีมิตรสัมพันธ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและราย ได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยพบว่า ข้าราชการครูที่มี ประสบการณ์การทำงานน้อยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ บริหารมีความสนใจในข้าราชการครูที่มีประสบการณ์น้อย

โดยมอบหมายงานให้ข้าราชการครูใหม่ ๆ มากกว่า เพราะครูที่มีประสบการณ์น้อยมักจะมีความตั้งใจในการทำงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์มาก มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการเตรียมความพร้อมในการสอนอยู่ตลอดเวลา สนใจที่จะพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่ ส่วนผู้ที่ทำงานมานานนั้น มักไม่มีความกระตือรือร้นในการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอารี กังสานุกุล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของวีณา เพชรจิระวรพงศ์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในการสอนแตกต่างกัน พบว่าโดยรวมครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทฤษฎีด้านผู้นำมีตรัสสัมพันธ์และด้านผู้นำแสดงออกอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่ารองผู้อำนวยการสถานศึกษาและมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี

2.3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นครนายกจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเนื่องมาจากโรงเรียนขนาดเล็กมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานน้อย ไม่มีการกระจายงานเพราะมีครูผู้สอนน้อยต้องช่วยกันทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารองค์การน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งต้องอาศัยความรวดเร็วในการทำงานให้ตรงเวลา ในขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่มีบุคลากรมากกว่า แบ่งงานกันรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพรวดเร็วกว่า ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมาลี ละม่อม (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐมานันท์ เรืองดาหลวง (2551) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับปราณี รุ่งทอง (2550) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า จำนวนครูที่ทำการสอนในสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายกซึ่ง

สามารถสรุปในแต่ละด้านได้ดังนี้ ซึ่งสามารถ สรุปได้ดังนี้

3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีพฤติกรรมที่ แสดงออกถึงการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นกระบวนการทำให้ บุคลากรมีการยอมรับโดยอาศัย วิสัยทัศน์ร่วมกัน และการที่ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งส่งผลให้ บุคลากรเกิดการยอมรับ ศรัทธา ไว้วางใจจนเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน ตลอดจนการ ประพฤติ ตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารโรงเรียน แสดงออก หรือมีพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงการโน้มน้าว จูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อย่างอุทิศ ตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และ เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม เชื่อมั่นและยอมรับ ในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ซึ่งในการสร้างแรง บันดาลใจนั้นผู้บริหารสถานศึกษาอาจ จะให้รางวัลตามสถานการณ์ได้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือ

3.3 การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารโรงเรียน ต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา แสดง ให้เห็น ถึงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและ ข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นระบบร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และเกิด โอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหาร อาจจะจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการกระตุ้นทางปัญญานั้น ได้แก่ การแลกเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันหรือองค์กร ตลอดจน การสร้างความรู้ต่าง ๆ

3.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเอาใจ ใส่เป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละบุคคล และมีการวิเคราะห์ ความต้องการ ความสามารถ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ทั้งผู้ให้คำปรึกษาแนะนำผู้ฝึกสอน ที่ จะส่งเสริมพัฒนา

บุคลากรให้พัฒนาตนเอง และให้โอกาสในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารควรมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรม จริยธรรม และมีความยุติธรรม เป็นกลางในการตัดสินใจและผู้บริหาร ควรมีความเป็นธรรมและเป็นกลางในการตัดสินใจทำสิ่งใดลงไป

2. ด้านการสร้างแรงดลใจ ผู้บริหารควรมองโลก ในแง่ดี คิดเชิงบวกกับครูทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ควรจะคิดลบกับครูที่ไม่สามารถที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ

3. ด้านกระตุ้นใช้หาวิธีปัญหาผู้บริหารควรแสวงหา ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบไม่ปิดบัง หรือปกปิดในเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับองค์กรไม่ว่ากรณีใด ๆ

4. ด้านความมุ่งมั่นสัมพันธ์รายบุคคลผู้บริหารควร เคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกียรติและไว้วางใจที่จะมอบหมายงานให้ทุกคนได้แสดง ความสามารถเท่าเทียมกัน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก

2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายก

3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจ การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายก



## References

- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). The four Is Transformational Leadership. *Journal Of European Industrial Training*, 15(2), 19.
- Boonkha, S. (2017). *Leadership change management education. District 12 district offices affiliated with the quality. Chachoengsao district primary education 2. thesis, educational methodology, discipline.* Master of Education (Educational Administration), Burapha University. (in Thai)
- Chayas, K. (2007). *The study of transformational leadership of school administrators as perceived by teachers under the office of the district Sa Kaeo District 1.* Master of Education (Educational Administration), Burapha University. (in Thai)
- Lamsam, S. (2010). *Transformational leadership of school administrators as perceived by the teacher. Seremban District Office of Education Area 4.* Master of Education (Educational Administration), Ubon Ratchathani Rajabhat University. (in Thai)
- Pongchim, P. (2013). Leadership Transformation of Educational Personnel in Basic Education Institutions under Nonthaburi Provincial Administrative Organization. *Journal of Educational Administration Silpakorn University*, 4(1), 176-182. (in Thai)
- Poohcharoen, K. (2005). *Leadership, change of school leaders, ban PHO. Chachoengsao educational service area Office District 1.* Master of Education (Educational Administration), Burapha University. (in Thai)
- Phejiravongpong, W. (2009). *Transformational Leadership of School Administrators as Perceived by Teachers of Secondary School in Bangkok Educational Service Area Office 3.* Master of Education (Educational Administration), Dhonburi Rajabhat University. (in Thai)
- Prapakirisriya, K. (2012). *Transformational Leadership and Motivational Factors affecting. Efficiency and performance of the employees of the automotive industry in the park. Rojana Industrial Ayutthaya.* Master, University of Eastern Asia. (in Thai)
- Rungdalung, N. (2008). *Leadership change behavior in school administrators of teachers and school board administrators. Under the Office of the Primary Singburi.* Education Service Area Master, Educational Administration, Graduate School, Thepsatri Rajabhat University. (in Thai)
- Sangsukwol, A. (2012). *Transformational leadership of school administrators that affect the identity . Under the Office of the Secondary Education Service Area 9.* Master of Education Program in Educational Administration, Silpakorn University. (in Thai)
- Thawhansere, K. (2014). *Leadership Transformation of School Administrators Photharam Ratchaburi Province.* Master of Education Program in Educational Administration, Silpakorn University. (in Thai)
- Thumrungviriyavon, J. (2015). *School administrators' motivation and job motivation of teachers in schools. ChonKanyanukul Chonburi Under the Office of the Secondary Education Area 18.* Master of Education (Educational Administration), Burapa University. (in Thai)

