



การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยครุสุริยเทพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2565



**DEVELOPMENT OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
OF SMALL-SIZED SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER  
THE SUPERVISION OF PHETCHABUN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3**

**BY**

**WANPHEN DARAWONG**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
SURYADHEP TEACHERS COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**ACADEMIC YEAR 2022**

วิทยานิพนธ์เรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

โดย

วันเพ็ญ ดาราวงศ์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2565

รศ.ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์  
ประธานกรรมการสอบ

ผศ. ดร.วัลลภา เกลิมวงศาเวช  
กรรมการ

ดร.ชัชชญา พิระธรณิศร์  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณิ สุขสาตร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

10 สิงหาคม 2565

Thesis entitled

**DEVELOPMENT OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SMALL-SIZED  
SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SUPERVISION OF PHETCHABUN  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3**

by

WANPHEN DARAWONG

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master of Education in Educational Administration

Rangsit University

Academic Year 2022

---

Assoc. Prof. Wisut Wichitputchraporn, Ph.D.  
Examination Committee Chairperson

---

Asst. Prof. Wallapa Chalermvongsavej, Ph.D.  
Member

---

Chatchaya Perathoranich, Ph.D.  
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plт.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

August 10, 2022

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์ ความช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางและให้คำปรึกษา ประกอบด้วย ดร.ชัชชญา พิระธรณิศร์ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เถลิม่วงสาเวช กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความคิดเห็นและข้อสังเกตอันเป็นประโยชน์จนทำให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยจากครู ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่า ประโยชน์ จากวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ ขอมอบแด่ พระคุณ บิดา-มารดา ญาติพี่น้อง พร้อมเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนอาจารย์ ประจำหลักสูตร ผู้ประสานงาน และมหาบัณฑิตร่วมรุ่นทุกคน ที่คอยให้กำลังใจพร้อมทั้งให้การช่วยเหลือสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จนเกิดความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง

วันเพ็ญ คาราวงศ์  
ผู้วิจัย

6204769 : วันเพ็ญ คาราวงศ์  
 ชื่อวิทยานิพนธ์ : การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
 โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 เพชรบูรณ์ เขต 3  
 หลักสูตร : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.ชัชชญา พิระธรณิศร์

**บทคัดย่อ**

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการ  
 จำเป็น และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบเชิง  
 บรรยาย (Descriptive Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ครู จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้  
 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย  
 ค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และรวบรวมข้อมูล  
 เชิงคุณภาพจากผู้บริหารระดับนโยบาย และผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้  
 เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview) โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content  
 Analysis) และหาดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 เพชรบูรณ์ เขต 3 โดย รวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก และความต้องการจำเป็นที่สุด คือ ด้านการมี  
 อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
 โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 คือ ผู้บริหาร  
 ควรยึดหลักธรรมาภิบาล กำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย แนวทางและทิศทางที่ชัดเจน ส่งเสริมการมี  
 ส่วนร่วมของทุกฝ่าย การรับฟังความคิดเห็น และมอบหมายงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน

(วิทยานิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 113 หน้า)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก

6204769 : Wanphen Darawong  
 Thesis Title : Development of the Transformational Leadership of Small-Sized School Administrators under the Supervision of Phetchabun Primary Educational Service Area Office 3  
 Program : Master of Education in Educational Administration  
 Thesis Advisor : Chatchaya Perathoranich, Ph.D.

**Abstract**

This research aimed to investigate the current status, the desired status, and needs for the development of the transformational leadership of administrators of small-sized schools under the supervision of Phetchabun Primary Educational Service Area Office 3. This descriptive research collected data from 236 teachers using a 5-scale questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. Additional data were obtained through semi-structure interviews with 5 key informants who were small-sized school administrators. Content analysis and Priority Needs Index Modified (PNI<sub>modified</sub>) were also employed.

The results revealed that 1) the current status and the desired status of the transformational leadership of small-sized school administrators in four aspects was high. The highest need was idealized influence. 2) To develop their transformational leadership, the research recommended that administrators follow the principle of good governance, having vision and clear goals and direction. In addition, the promotion of participation of all sectors, receptiveness, and effective work allocation and delegation was recommended.

(Total 113 pages)

Keywords: Transformational leadership, school administrators, Small-sized schools

Student's Signature ..... Thesis Advisor's Signature .....



## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ฉ
<b>บทที่ 1</b>	
<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
1.3 คำถามการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย	4
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
1.6 นิยามศัพท์	5
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
<b>บทที่ 2</b>	
<b>ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>8</b>
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	9
2.2 ผู้นำ	14
2.3 ภาวะผู้นำ	16
2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20
2.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3	25
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น	27
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
<b>บทที่ 3</b>	<b>ระเบียบวิธีการวิจัย</b>	<b>35</b>
	3.1 การประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
	3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	40
	3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	43
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลการวิจัย</b>	<b>44</b>
	4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
	4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	44
	4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
<b>บทที่ 5</b>	<b>สรุปผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>68</b>
	5.1 สรุปผลการวิจัย	69
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย	73
	5.3 ข้อเสนอแนะ	75
<b>บรรณานุกรม</b>		<b>77</b>
<b>ภาคผนวก</b>		<b>83</b>
<b>ภาคผนวก ก</b>	หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย/รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ	84
<b>ภาคผนวก ข</b>	ตารางค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3	89
<b>ภาคผนวก ค</b>	แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	96

**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
<b>ภาคผนวก ง</b>	
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	103
<b>ภาคผนวก จ</b>	
สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)	105
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>113</b>



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2.1	ข้อมูลจำนวน โรงเรียนในสังกัด จำแนกตามระดับชั้น	25
2.2	ข้อมูลจำนวน โรงเรียนในสังกัด จำแนกตามขนาด	26
2.3	จำนวนบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัด จำแนกตามตำแหน่ง	26
3.1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 แยกตามอำเภอ	36 49
4.1	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน	45
4.2	การวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3	48
4.3	การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	49
4.4	การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	52
4.5	การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	54

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.6 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ จำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	57
4.7 ความถี่ของอุปสรรคและปัญหา ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด	60
4.8 ความถี่ของข้อเสนอแนะ และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด	61
4.9 สรุปผลการสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3	64

## สารบัญรูป

## รูปที่

- 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบูรณ์ เขต 3

หน้า

5



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษานั้น ได้จัดว่าเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ทุกคนพึงได้รับ โดยรัฐเป็นผู้จัดให้ เพื่อวางระเบียบเพื่อนำมาพัฒนาคนไทยในทุกช่วงวัย โดยนโยบายการจัดการศึกษาของภาครัฐนั้น โดยจัดให้มีการเรียนโดยไม่คิดเงิน หรือค่าตอบแทนใด ๆ 15 ปี เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่จะนำไปพัฒนาทักษะ คุณสมบัติ และความสามารถเฉพาะสำหรับการประกอบอาชีพในอนาคต รวมถึงการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข ร่วมกันพัฒนาให้ประเทศชาติมีความก้าวหน้า เท่าเทียมกับต่างประเทศ บนเวทีโลก ตามกระแสของโลกาภิวัตน์ในศตวรรษที่ 21 โดยการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้นนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อเศรษฐกิจ การศึกษา สังคมโลก ซึ่งเกิดจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงยุคอุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) โดยมีความต้องการกำลังคนที่มีความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อรองรับในศตวรรษที่ 21 จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีผลทำให้ระบบการศึกษาไทย เกิดปัญหาตามมา โดยเฉพาะปัญหาคุณภาพของคนไทยในช่วงอายุต่างๆ ปัญหาคุณภาพ และมาตรฐานของการจัดการศึกษาในทุกภาคส่วน โดยความอ่อนแอของระบบการศึกษาที่สำคัญ คือ การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และการจัดการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่สามารถทำให้บรรลุความสำเร็จ ยังขาดความคล่องตัว มีความไม่เท่าเทียมในด้าน โอกาส ความเข้าถึง รวมไปถึงปัญหาที่เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ขาดความซื่อสัตย์ จิตสาธารณะ และวินัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

การจัดการศึกษายุคปัจจุบันซึ่งเป็นการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการกระจายอำนาจในการบริหาร และการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาเองโดยตรง จากการปฏิรูประบบการศึกษาที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น ส่งผลทำให้การบริหารจัดการศึกษาในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล รวมถึงการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษา จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นภาวะผู้นำสูง สามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในองค์กร ให้ปฏิบัติงานร่วมกันจนประสบความสำเร็จ (อำพล ช้างพินิจ, อุดลย์ วังศรีคุณ, และเกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์, 2559) ภาวะผู้นำนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีบทบาทสำคัญในด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการสร้างพันธกิจความมุ่งประสงค์ สานต่อวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในทุกระดับ ตั้งแต่บุคคล ทีมงาน และในระดับขององค์กร ทั้งยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัว เพิ่มขีดความสามารถที่อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความยั่งยืนในองค์กร (นฤมล จิตรเอื้อ, 2560)

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า มีโรงเรียนขนาดเล็กมากกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3, 2562) โดยโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่จะประสบปัญหาสำคัญ คือ 1) งบประมาณ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาโดยคิดเป็นรายหัวนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยงบประมาณที่ได้ก็น้อยตามไปด้วย ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็ก ขาดงบประมาณในการจัดซื้อ และจัดหา อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพลดลง 2) บุคลากร ครูหนึ่งคนต้องสอนหลายชั้น เนื่องจากครูมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะประจำชั้นเรียน ถึงแม้ว่านักเรียนแต่ละชั้นมีจำนวนน้อยแต่ก็ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่สามารถทำได้ดีเท่าที่ควร ดังเช่น โรงเรียนขนาดเล็กแห่งหนึ่ง มีนักเรียน 20 คน เปิดสอน 8 ชั้นเรียน ตั้งแต่อนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งรัฐไม่สามารถจัดครูให้กับโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวนี้ได้ 8 คน สำหรับ 8 ห้องเรียน ด้วยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดนักเรียน 20 คนต่อสัดส่วนครู 1 คน สัดส่วนนี้ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการจัดสรรครูให้กับโรงเรียนขนาดเล็ก และ ขาดแคลนครูตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (อักรณัย ขวัญอยู่, 2558) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการบริหารงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรับผิดชอบทุกงานให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายสำหรับแนวคิดหนึ่งที่ถูกกล่าวถึง และได้รับการยอมรับกันมาก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร สร้างความพึงพอใจ และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (จรรยาพร



พงศักรินทร์, สาลินี ชัยวัฒน์พร, ศิกานุจน์มณี ไชเออร์ส, ภาคภูมิ ภัควิภาส, และสุธีมนต์ ทรงศิริ  
โรจน, 2563)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยนำผลการวิจัยไปปรับปรุงพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการจัดการศึกษาต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

1.2.2 เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

## 1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เป็นอย่างไร

1.3.2 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เป็นอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีขอบเขตการวิจัย แบ่งตามขอบเขตด้านเนื้อหา และ ขอบเขตด้านประชากร ดังนี้

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาประเด็น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ

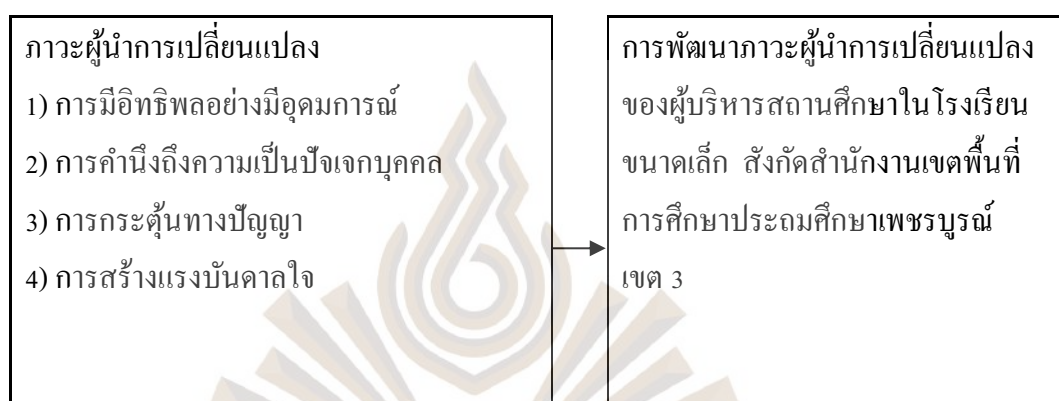
### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 ปีการศึกษา 2563 แยกเป็น 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอหนองไผ่ อำเภอบึงสามพัน อำเภอวิเชียรบุรี อำเภอศรีเทพ จำนวน 785 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 236 คน โดยใช้ในการเกณฑ์กำหนด ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง Krejcie and Mogan, (1970, pp. 607-610) ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.5 % และ ระดับความเชื่อมั่น 95 % ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน(Proportional Stratified Random Sampling)โดยใช้ขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก

## 1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยกำหนดตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังแสดงรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: Bass & Avolio, 1994

## 1.6 นิยามศัพท์

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งปฏิบัติงาน ในตำแหน่งบริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกมาทางความสัมพันธ์ โดยใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่การบริหารงานอย่างมีศิลปะ สามารถโน้มน้าว สั่งการ ชี้แนะ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงอำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความเป็นผู้นำ ที่ผู้นำส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้เติบโตและกำหนดความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ซึ่งทำได้โดยการเป็นตัวอย่างในระดับผู้บริหารผ่านความรู้สึกที่ดีของวัฒนธรรมองค์กร ความเป็นเจ้าของ ความศรัทธา ความเชื่อมั่น ประกอบด้วย

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ มีบารมี เป็นที่ยกย่อง ศรัทธา ใฝ่หาใจ มีความสามารถในการมองเห็นไกล การรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ สามารถโน้มน้าวผู้อื่น เป็นแบบอย่าง ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรม

2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ใส่ใจ รับรู้ และพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาระดับความต้องการสูงขึ้น

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีวิธีการ และแนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ สร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กำลังใจและสร้างความเชื่อมั่น

4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความคาดหวังของผู้นำ ด้วยการสร้างแรงจูงใจภายใน โดยยึดมั่นและร่วมกันสานฝันของวิสัยทัศน์องค์กร สามารถทำการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้อเสนอในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการกับสภาพภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังว่าควรพัฒนาในเชิงรุก ตามผลการวิเคราะห์ด้วยการหาดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Need Index : PNI) และจากการวิเคราะห์ข้อมูลจัดลำดับความสำคัญและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งข้อค้นพบจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์เนื้อหาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องร่วมกันว่ามี

ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษา ในเขตอำเภอหนองไผ่ อำเภอ빙สามพัน อำเภอวิเชียรบุรี และอำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์

ครู หมายถึง ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศของความต้องการจำเป็นซึ่งมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ให้เหมาะสม ตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.7.2 ได้ทราบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

## บทที่ 2

### บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง/ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาสาระตามลำดับ ดังนี้

#### 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2.2. ผู้นำ

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

2.2.2 คุณลักษณะของผู้นำ

#### 2.3 ภาวะผู้นำ

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.3.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

#### 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 2.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

#### 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

2.6.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

2.6.2 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

2.6.3 ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น

#### 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ



## 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญมาก เป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่งในบทบาทการขับเคลื่อนและการดำเนินงานในด้านการศึกษา สถาบันต่างๆ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสถานศึกษาแต่ละแห่งนั้นมีคุณภาพที่แตกต่างกันไป จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสดงถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ ตามแนวคิด ความสามารถในการแสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

#### 2.1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ปณิธิ เจริญรักษ์ (2563) กล่าวถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับมอบหมายหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของบุคลากรของโรงเรียน โดยมีบทบาทและหน้าที่ในฐานะผู้นำ กำกับดูแลการดำเนินงานในการบริหารงานของแผนกต่างๆภายในสถานศึกษา เป็นบุคคลสำคัญในการนำนโยบายการบริหารการศึกษาไปปฏิบัติให้การศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ณัฐพร มั่นคง (2563) กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาโดยต้องเป็นคนที่มีความรู้ มีความสามารถ มีศีลธรรม จริยธรรมในการบริหารงาน และมีลักษณะเฉพาะบุคคลเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

พงษ์อิศรา ประหยัดทรัพย์ (2562) กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ว่าเป็นบุคคลซึ่งทำงานในสถานศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบ กำกับ ดูแล ควบคุม และการดำเนินงานต่างๆ ในสถานศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

อชิรญาณ คุชบาล (2561) กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นบุคลากรที่ทำอาชีพเกี่ยวกับการศึกษา ทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารจัดการในสถานศึกษา มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการแทน



พระมหาสมบุรณ์ สุขุมโม (2560) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นผู้ที่มีหน้าที่จัดการ กระบวนการดำเนินการด้านการศึกษา ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ มีหน้าที่บริหารที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การจัดการและควบคุมภายในองค์กร

Smith (1974) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาว่า ว่าเป็นบุคลากรมืออาชีพที่ต้องรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานของสถานศึกษา ทั้งในระบบราชการของรัฐบาลและของเอกชน

Golton (1983) กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นตำแหน่งของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยมีลักษณะงานที่บริหารเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ การประสานงาน การนิเทศ การติดตาม การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน และการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคลากรมืออาชีพ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ในการจัดการงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการบริหารเพื่อขับเคลื่อนเพื่อนร่วมงานให้ติดตามและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

### 2.1.2 ความสำคัญของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีความสำคัญในการนำสังคมไปสู่ความก้าวหน้า เพราะผู้บริหาร เป็นผู้ริเริ่มในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในกลุ่ม ตั้งแต่หมู่บ้านไปจนถึงเมืองต่างๆ โดยฝ่ายบริหาร ระบบสังคม และความสงบเรียบร้อยเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการเพื่อความอยู่รอดการจัดการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าไม่มีการบริหารก็ไม่มีสังคม เมื่อฝ่ายปกครองมีความสำคัญต่อสังคมมนุษย์ การจัดการจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญและการจัดการก็ต้องมีความสำคัญเช่นกัน จะเห็นได้ว่าความสำเร็จของกิจกรรมต่างๆ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้บริหาร ดังนี้

ณัฐพร มั่นคง (2563) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการจัดการทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรมในการบริหาร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ

ดาวรรณ ถวิลการ (2561) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ในยุคปัจจุบันที่พลวัตของนโยบายเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการจัดการสถานศึกษา กล่าวอีกนัยหนึ่งการจัดการคือบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาแนวคิด ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน โดยการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทางนโยบายที่กำหนดโดยส่วนกลาง สะท้อนถึงความฉลาดของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารบริหารจัดการ โดยอุดมการณ์และเอกลักษณ์ของโรงเรียน ซึ่งฝ่ายบริหาร เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่สถาบันการศึกษา

บรรจง ลาวะลี (2560) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพของผลลัพธ์ของการบริหารระบบการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนักวิชาการหลายท่าน มีมติเห็นพ้องกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการส่วนหนึ่งจึงทำให้การจัดการเป็น ตัวแปรสำคัญในด้านการบริหาร การศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหาร โรงเรียนในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถาบันการศึกษาให้ทันยุคสมัยใหม่และเหมาะสมกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

สหัตพงษ์ พิทอนวร(2563) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลสำคัญในการดูแล เอื้ออาทร และช่วยเหลือบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพึงพาทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่สำคัญที่สุดที่ทำให้งานมอบหมาย สำเร็จและเป็นระเบียบตรงตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ผู้บริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร ควบคุมทิศทางและกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุผลสูงสุดแก่สถาบันการศึกษา

### 2.1.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทสำคัญในการจัดการคุณภาพการศึกษาในทุกด้านของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจึงมีบทบาทในทุกภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จด้วยดี โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

ปณิธิ เจริญรักษ์ (2563) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือความประพฤติของบุคคลตามอำนาจที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งการกระทำหรือการกระทำจะขึ้นอยู่กับสภาพความเป็นอยู่ของบุคคลและความคาดหวังของสังคม หากเงื่อนไขของบุคคลเปลี่ยนแปลง บทบาทที่มีอยู่ก็จะเปลี่ยนไปด้วย ยิ่งบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับสังคมมากเท่าใด ก็ยิ่งมีบทบาทมากขึ้นเท่านั้น

บรรจง ลาวะลี (2560) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ประกอบด้วย บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย บทบาทในฐานะผู้ประเมิน บทบาทในการทบทวนนโยบาย บทบาทในการบริหารหลักสูตร และการสอน บทบาทในการกำหนดตารางการปฏิบัติงาน บทบาทการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทในการส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร บทบาทในการประชาสัมพันธ์ บทบาทในการประสานสัมพันธ์กับชุมชน และบทบาทในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

วิริญญาภัทร์ สุภาศิริธนาพันธ์ (2563) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนแบบองค์รวม บทบาทของผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ทำงานตามหน้าที่รวมทั้งทำงานเป็นผู้บังคับบัญชา
- 2) งานหลักคืองานวิชาการ
- 3) งานสนับสนุน

Knezevich (1984) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำควรมีบทบาทที่หลากหลาย ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่

- 1) บทบาทคือการกำหนดทิศทางการทำงาน ทำหน้าที่ชี้แจงและทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความรู้และทักษะในการจัดสรรงบประมาณ โครงการ
- 2) บทบาทเป็นผู้จูงใจในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการจูงใจ จูงใจ และโน้มน้าวใจต่อพฤติกรรมส่วนรวมของมนุษย์และมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

- 3) บทบาทของผู้วางแผนสามารถทำนายเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
- 4) บทบาทของผู้มีอำนาจตัดสินใจ เทคนิคการตัดสินใจที่มีความรู้
- 5) บทบาทขององค์กรสามารถออกแบบส่วนขยายได้ กำหนดโครงสร้างองค์กรใหม่ เข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมองค์กร
- 6) บทบาทของผู้จัดการเปลี่ยนไป นำการเปลี่ยนแปลงสู่สถาบันจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงบ้าง? สถานการณ์ควรเปลี่ยนแปลงเมื่อใด
- 7) บทบาทผู้ประสานงานมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายด้านการสื่อสาร รู้จักการกำกับดูแล รายงาน และประสานงานกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) บทบาทนักสื่อสาร มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการใช้สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์
- 9) บทบาทในฐานะผู้จัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และต้องเข้าใจเกี่ยวกับสาเหตุสามารถเจรจาและไกล่เกลี่ยและแก้ไขข้อขัดแย้ง
- 10) บทบาทเป็นนักแก้ปัญหา บุคคลที่สามารถเข้าใจปัญหา วิจัย และแก้ปัญหาได้
- 11) บทบาทผู้จัดการระบบสามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ เข้าใจทฤษฎีการจัดการ
- 12) บทบาทของผู้บริหารการเรียนการสอน ต้องมีความเข้าใจระบบการเรียนรู้เข้าใจวิธีสร้างการพัฒนาหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีในการศึกษา
- 13) บทบาทของการบริหารงานบุคคล มีเทคนิคการเป็นผู้นำ เจรจา ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 14) บทบาทของผู้จัดการทรัพยากร ความสามารถในการบริหารจัดการการเงินงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนภายนอก
- 15) บทบาทของผู้ประเมินสามารถประเมินความจำเป็นในการประเมินระบบวิธีการ สถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
- 16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อสาร สร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้ อย่างไรก็ตามและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ
- 17) บทบาทของประธานในพิธี ความสามารถในการประกอบพิธีต่างๆ ในสังคม

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องรับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการ และบริหารจัดการ อาทิเช่น กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้จูงใจ ผู้วางแผน ผู้ตัดสินใจ เป็นต้น

## 2.2 ผู้นำ

### 2.2.1 ความหมายของผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหนึ่งในหลายหน้าที่ หน้าที่ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำและผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่จัดตั้งขึ้นในองค์กร มีอำนาจตามตำแหน่งและถูกคาดหวังให้ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ โดยเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) วิธีการอื่นมีบทบาทกว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร ผู้นำมุ่งเน้นไปที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าว คำติชม และการใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ของการบริหารผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร งานที่จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นขึ้นอยู่กับทักษะการจัดการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ ดังนี้

เดอนใจ สุนกุล (2563) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มรับรู้ความสามารถจนได้รับมอบหมาย แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่ม ให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจและนำผู้อื่นให้ประพฤติตาม หรือชี้นำบุคคลหรือสมาชิกกลุ่มให้ทำงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุริรัตน์ โตเขียว (2560) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถนำบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นผ่านพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นเหตุให้ผู้อื่นประพฤติตนตามหรือยอมรับว่าสามารถจูงใจหรือชี้นำบุคคลหรือสมาชิกของกลุ่มพันธมิตรได้ เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

พิชัย ลิมเฉลิม (2560) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใด ๆ เพื่อนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายหรือความต้องการของกลุ่ม เป็นหลักการสำคัญสำหรับองค์กร ความรู้ที่ดีในการทำงานขององค์กร ให้คำแนะนำ



มนัชา ธรรมลิขิต (2559) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องว่าบุคคลนั้นมีความสามารถในการจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกของผู้อื่นต่อผู้อื่นได้ตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้กลุ่มมีการเปลี่ยนแปลง

วรรณดี ชายสมุทร (2559) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งทางราชการหรือไม่ดำรงตำแหน่งทางราชการ เป็นผู้มีเกียรติ พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลในการโน้มน้าวผู้อื่นให้จงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของตน ของตัวเองความต้องการหรือคำสั่งให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดๆ หรือมากกว่าพยายามที่จะโน้มน้าว อำนาจ หน้าทีของตนหรือกลุ่มของตน เพื่อชักชวน จูงใจ และชี้แนะให้ผู้อื่นกระทำการด้วยความเต็มใจที่จะทำสิ่งที่ตนต้องการ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

## 2.2.2 คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะความเป็นผู้นำ คือบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

กฤติยา มามีชัย (2562) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำนั้น คือ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ ทักษะ และความสามารถ เป็นลักษณะของความมั่นใจ มีความคิด มีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งมีความรู้ที่รับผิดชอบ มีความน่าเชื่อถือ อบอุ่น และมีธรรมาปฏิบัติ รู้แก้ปัญหา รับฟังผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วรรณดี ชายสมุทร (2559) กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำ คือคนที่มีความสามารถ และมีศักยภาพในทุกด้านและสถานภาพทางสังคม มีปรัชญาการบริหาร คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารหน่วยขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจในสังคมสามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่ได้ โดยการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์

Lunenburg and Ornstein (2014) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะเด่นใน 6 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง 2) มีผลงานเชิงประจักษ์ 3) ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน 4) มีความรับผิดชอบสูง 5) จะต้องมีส่วนร่วมทุกด้านกับองค์กร หรือกลุ่มคน 6) เป็นผู้นำที่มั่นคงและเชื่อถือได้

Barnard (1966) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความอดทนในการทำงาน ทำงานสนุก
- 2) ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ผิดพลาด
- 3) มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนเพื่อทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 4) มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงได้
- 5) มีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้ได้เร็ว รวมทั้งมีความรู้และมีความรู้ที่ดี

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ เป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับการมีความรู้ ความสามารถสูง เป็นตัวอย่างที่ดี ให้เกียรติ มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้ากระทำ มีความกระตือรือร้น ทันสมัยเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

## 2.3 ภาวะผู้นำ

### 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหนึ่งในหลายหน้าที่ หน้าที่ของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำ ฝ่ายบริหารมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่จัดตั้งขึ้นในองค์กร มีอำนาจตามตำแหน่งและถูกคาดหวังให้ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ โดยเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร ผู้นำมุ่งเน้นไปที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าว คำติชม และการใช้อำนาจร่วมกับผู้อื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นศาสตร์และศิลป์ของการบริหารผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร งานจะดำเนินไปด้วยดีและผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จะขึ้นอยู่กับทักษะการจัดการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ ดังนี้



จรินทร์ อุตสาหะ (2564) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้โดยใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมุ่งใจ ลดความขัดแย้ง มุ่งใจให้บุคคลอื่นทำงานด้วยความเต็มใจ และมีเทคนิคและความสามารถทางศิลปะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

เพ็ญภา ศรีแปลก (2563) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงอิทธิพลซึ่งเป็นพลังภายในของผู้นำ โดยศิลปะการใช้อิทธิพลเพื่อมุ่งใจเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ชักชวนให้เพื่อนร่วมงานสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดความพึงพอใจ เต็มใจที่จะทำงานร่วมกันและอุทิศความคิด ความรู้ และความสามารถของตนเองเพื่อช่วยแก้ปัญหา ผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทาง และหาวิธีทำให้กิจกรรมต่างๆ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เดือนใจ สุนกุล (2563) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการจัดการ สถาบันการศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในกลุ่มหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยใช้การสนับสนุน ชักชวน มุ่งใจ ให้บุคคลกระทำการด้วยความกระตือรือร้น เต็มใจและ ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานและการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถ พฤติกรรมในการ โน้มน้าวใจคนให้มีทัศนคติ ความมั่นใจในการกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมการขาย ส่งเสริมให้บุคคลดำเนินกิจกรรมที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ศุภฉัตร โกสุมภ์ศิริ (2560) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กรในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากอดีตสู่ปัจจุบันอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเราจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ในโลกปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา “ภาวะผู้นำ” เป็นคู่ของปัจจัยสำคัญที่ควรพัฒนาบนเส้นทางสายกลางและรักษาสมดุลขององค์ประกอบต่างๆ และการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ซึ่งสำคัญมากสำหรับชีวิตทั้งในระดับบุคคลและระดับผู้นำ ดังนั้น “ภาวะผู้นำที่สมดุล” จึงเป็นรูปแบบความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่ที่ได้รับการสังเคราะห์จากทฤษฎีความเป็นผู้นำทั้ง 5 ประการ เพื่อให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับโลกาภิ

วัฒน์ และ โลกของศตวรรษที่ 21 ที่มีความสำคัญในสองด้านหลักคือทักษะการจัดลำดับความสำคัญ และรักษาสมดุลของปัจจัยต่างๆ ในขณะนั้นด้วย

สรุปได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของ กระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะ ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์เฉพาะหรือตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์

### 2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการทำงานของผู้มีอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานร่วมกันได้สำเร็จ จากการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

สัมมา ธรนิษฐ์ (2560) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลที่ส่งผลให้บุคคลหรือตำแหน่งประสบความสำเร็จกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นที่ต้องการและร่วมมือเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ความเป็นผู้นำคือความสามารถในการชักชวนให้ปฏิบัติตาม หรือจูงใจผู้อื่นให้หาวิธีบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พัชรา วาณิชชวิน (2560) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวให้พวกเขาเห็นด้วยหรือเห็นด้วยกับพวกเขา และใช้อิทธิพล อำนาจ บารมี สร้างสัมพันธรักสามัคคี ช่วยเหลือ สนับสนุน สามัคคี และทำงานร่วมกัน เผชิญทุกสถานการณ์ เพื่อให้ทำงานสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร

นิติพล ภูตะ โขติ (2559) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ ได้มีบทบาทสำคัญในพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับการสร้างพฤติกรรมให้กับบุคคลในองค์กร อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ความสำเร็จของงานทั้งหมดขับเคลื่อนและขับเคลื่อนโดยผู้นำ จนทำให้หน้าที่ต่างๆ บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อน (2559) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าเปลี่ยนแปลงตนเองจากกรอบแนวคิดเดิม ๆ รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุน ส่งเสริม และจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถ อิทธิพลอำนาจและบารมีที่จะสร้างสรรค์ได้ กล้าที่จะเปลี่ยนตัวเองออกจากกรอบเดิม ๆ ที่มีอิทธิพล โน้มน้าวใจ และสร้างสายสัมพันธ์แห่งความรักและการปรองดอง ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนสามัคคี และร่วมกันเผชิญทุกสถานการณ์

### 2.3.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำดังนี้

เพ็ญญา ศรีเปลก (2563) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำควรรวมถึงความรู้ ความสามารถ และการใช้สติปัญญาเพื่อสร้างผลลัพธ์ และการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ลู่ทางไปด้วยดี มีอารมณ์มั่นคง เชื่อมั่นในตนเอง มีมารยาททางสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีศักยภาพในการทำงาน มีผลงานเชิงประจักษ์ มีความรับผิดชอบสูง เข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่น การดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์ขององค์กรตาม เป้าหมาย

กฤติยา มามีชัย (2562) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่าเป็นคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ และความสามารถที่เป็นลักษณะของภาวะผู้นำ ต้องมีระบบคิด มีความมั่นใจ มีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถเรียนรู้ได้เร็วพร้อมทั้งมีความรู้ มีความรับผิดชอบ น่าเชื่อถือ อบอุ่น มีสติสัมปชัญญะ มั่นใจในตนเอง รู้แก้ปัญหา มีความรับผิดชอบสูง ทบทวนตนเอง รับฟังผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่า แสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา และใช้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานให้สำเร็จ

ตามวัตถุประสงค์และกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนถึงลักษณะและพฤติกรรมให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ วุฒิภาวะทางอารมณ์ ทักษะการตัดสินใจ ความรู้ และความรับผิดชอบ มีบทบาทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานมีผลงานเชิงประจักษ์ มีส่วนร่วมกับองค์กรอื่น มีการปฏิบัติการ โดยมีวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นเป้าหมาย

## 2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รู้งนภา จันทรลี (2562) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในที่ทำงานและบริหารจัดการงานที่เป็นแบบอย่างของวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และแนวคิดที่จะจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกกว้างใจและเคารพในผู้นำอันเป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนความคิดและพัฒนาทัศนคติ ความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมี ควบคู่ไปกับการยกระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความคาดหวังของตนเองให้เกิดประโยชน์และนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สิริชัย นนทะศรี (2559) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเปลี่ยนความพยายามของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น สร้างความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันการศึกษา จูงใจเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้มองข้ามความสนใจ เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาและสังคม

Bruns (1987) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชายกระดับซึ่งกันและกันในแง่ของศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้นซึ่งอำนาจถูกยกขึ้น

โดยผู้นำคนนี้จะสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งใจไว้

Bass (1985) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่จูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการเกินคาด มีความมั่นใจที่จะลงมือทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ และพยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นตามความต้องการของมาสโลว์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและการจัดการ ที่เป็นแบบอย่างในด้านกรมมองเห็น มีความฉลาดทางอารมณ์ สติปัญญา และความคิดโน้มน้าวใจ สร้างแรงบันดาลใจ ตระหนักถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อ สร้างความรู้สึกไว้วางใจ สร้างความเคารพต่อผู้นำ ด้วยเหตุนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเปลี่ยนความคิด พัฒนาทัศนคติ และสร้างความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมี พร้อมทั้งเสริม ความสามารถในการยับยั้งหรือควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เกิดประโยชน์และนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 2.4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รุ่งนภา จันทรลี (2562) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร เป็นกระบวนการบูรณาการในการดูแลเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางแก้ไขในลักษณะที่เชื่อมโยงกัน โดยพิจารณาทุกแง่มุมของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการ กระทำของผู้นำในระดับต่างๆ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนทัศนคติ ทัศนคติ หรือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบางสิ่งบางอย่าง จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเสียสละและเต็มใจ รวมทั้งสร้างความผูกพันกับองค์กรและพัฒนาองค์กรสู่นวัตกรรมภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพมากขึ้น

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562) ได้ให้ความหมายว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ช่วยไปกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาขึ้นมา โดยการสร้างทัศนคติเชิงบวกและการคิดเชิงบวก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของอนาคตและจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองข้ามผลประโยชน์ ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรตลอดจนช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาความ มุ่งมั่นตามเป้าหมายของ องค์กรในระยะยาว



Hill and Mcshane (2008) ได้ให้ความหมายว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และองค์กร ผู้นำของการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่ขับเคลื่อนทิศทางเชิงกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นผู้นำใช้อย่างมีเหตุผลเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ไปในทิศทางที่ต้องการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้

Muchinsky (1997) ได้ให้ความหมายว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร ให้คำมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อลูกน้อง แต่อิทธิพลนั้น เป็นการเสริมอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้นำและบรรดาผู้ที่เปลี่ยนหน่วยงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นกระบวนการ องค์กรรวมและเกี่ยวข้องกับการกระทำของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ระดับของพฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการบริหารงานหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนความพยายามของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาสูงขึ้น ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ทำให้เพื่อนร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จงรักภักดีและเป็นแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมองข้ามความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

### 2.4.3 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมจากอดีต จนถึงปัจจุบันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงคือการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วแตกต่างจากเดิม จึงมีนักวิชาการหลายคนให้ความสนใจกับนักวิชาการที่เสนอแนวคิดและทฤษฎีดังนี้

รัฐสภา จันทรลี (2562) ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ พฤติกรรมการทำงานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเคารพต่อผู้บริหาร รวมทั้งการมีอิทธิพลทางอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีอุดมการณ์ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับและเคารพนับถือ

2) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ใส่ใจในรายละเอียด แยกแยะความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำ ให้โอกาสบุคลากรในการรักษาความสามารถของตนอย่างเต็มที่ตามความสามารถ ความต้องการ และความถนัด

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่กระตุ้นความคิดของบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การตระหนักถึงแนวทางที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและนำแนวคิดใหม่ๆ มาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ กระตุ้นให้เกิดจิตวิญญาณของทีมที่สดใส ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของเป้าหมายร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองข้ามความสนใจของตนเองในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

Fullan (2006) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนด้วยความกระตือรือร้น ความหวัง และขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายทางจริยธรรม เป็นการฝึกฝนความเป็นผู้นำที่มีความตั้งใจที่จะสร้างชีวิตที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน สำหรับภาวะผู้นำนั้น มีองค์ประกอบ 7 ประการของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำต้องเป็นกำลังนำทาง และทำให้คนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์หรือภารกิจร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่เหนือกว่างานประจำวันของคุณทำให้งานน่าตื่นเต้นยิ่งขึ้น

2) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ผู้นำต้องมีอิทธิพลต่อแรงดึงดูดของพวกเขา และดึงคนสำคัญเข้ากลุ่ม สร้างเครือข่ายสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มและรู้จักชักชวนผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้อื่น โดยแสดงความสนใจในตัวลูกน้อง เข้าใจเป้าหมาย จุดอ่อน และจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์และรู้ถึงความเป็นไปได้



4) การเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Catalyst) สำคัญ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้บรรลุความเป็นเลิศ เป็นข้อโต้แย้งที่ชัดเจนสำหรับการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะมีการคัดค้านก็ตาม โดยให้เหตุผลที่ยากจะต้านทาน มีแนวปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคที่ป้องกันการเปลี่ยนแปลง

5) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่ม และหาแนวทางแก้ไขที่ทุกคนสามารถตกลงกันได้ในการเผชิญความรู้สึกขัดแย้งและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่ตกลงร่วมกัน

6) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้วิธีสร้างความผูกพัน เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความไว้วางใจ ความไว้วางใจ และความสามัคคีภายในองค์กรและกับเพื่อนร่วมงานจากภายนอกและภายในเครือข่าย

7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของอำนาจในหมู่เพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตรเป็นแบบอย่างของการให้เกียรติ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและให้ความร่วมมือ สามารถชักชวนผู้อื่นให้มีส่วนร่วมในการทำงานที่กระฉับกระเฉงและกระฉับกระเฉงเพื่อการทำงานเป็นกลุ่ม และสร้างอัตลักษณ์กลุ่มจิตวิญญาณ ใช้เวลาในการหล่อหลอมและเชื่อมความสัมพันธ์ ให้พันธะงานที่กำหนดไว้

Bass and Avolio (1994) ได้เสนอโมเดลความเป็นผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดความเป็นผู้นำแบบหลายองค์ประกอบ และใช้ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบความเป็นผู้นำของแบบจำลองผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยความเป็นผู้นำสามประเภท: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และ Take-Away Leadership (ภาวะผู้นำแบบ Laissez-Faire) หรือพฤติกรรมไม่เป็นผู้นำ (Non-Leadership Behavior) ซึ่งผู้วิจัยบรรยายเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนผ่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเหนือความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น สร้างความตระหนักในพันธกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามองข้ามความสนใจไปที่ผลประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม กระบวนการนี้ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน มันทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะสี่ที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Dualized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำได้รับการเคารพ ไว้วางใจ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนในสถานการณ์เฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ผู้นำประพฤติตนในลักษณะที่กระตุ้นให้พวกเขาสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแรงจูงใจที่แท้จริง วิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดสำหรับอนาคตและจะสื่อถึงความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อสรุปใหม่และดีกว่า เพื่อสร้างสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำจะสร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องของตน ว่าทุกปัญหาต้องมีทางแก้

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้นำเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลในฐานะผู้นำดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำให้ลูกน้องรู้สึกมีค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละรายเพื่อให้คำแนะนำและสนับสนุน

## 2.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 54/2 ถนน สระบุรี-หล่มสัก ตำบลบึงสามพัน อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ 67230 โทรศัพท์ 056-731256

ปริมาณงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัด จำแนกตามระดับชั้น

ที่	ขนาดโรงเรียน	อำเภอ				
		วิเชียรบุรี	ศรีเทพ	หนองไผ่	บึงสามพัน	รวม
1	อนุบาล 1 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6	15	5	27	8	55
2	อนุบาล 2 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6	23	20	17	7	67
3	อนุบาล 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 3	9	-	6	7	22
4	อนุบาล 2 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 3	15	13	8	9	45

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัด จำแนกตามระดับชั้น (ต่อ)

ที่	ขนาดโรงเรียน	อำเภอ				
		วิเชียรบุรี	ศรีเทพ	หนองไผ่	บึงสามพัน	รวม
5	อนุบาล 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6	-	-	-	-	-
6	อนุบาล 2 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 6	1	-	-	-	1
รวม		63	38	58	31	190

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3, 2563

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัด จำแนกตามขนาด

ที่	ขนาดโรงเรียน	อำเภอ				
		วิเชียรบุรี	ศรีเทพ	หนองไผ่	บึงสามพัน	รวม
1	นักเรียนไม่เกิน 120 คน	34	23	33	19	109
2	นักเรียน 121 - 200 คน	16	5	10	5	36
3	นักเรียน 201 - 300 คน	10	6	8	5	29
4	นักเรียน 301 - 499 คน	1	3	6	0	10
5	นักเรียน 501 - 1,499 คน	2	1	1	2	6
รวม		63	38	58	31	190

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3, 2563

ตารางที่ 2.3 จำนวนบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัด จำแนกตามตำแหน่ง

ที่	ตำแหน่ง	อำเภอ				
		วิเชียรบุรี	ศรีเทพ	หนองไผ่	บึงสามพัน	รวม
1	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	62	37	58	30	187
2	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	2	2	-	-	4
3	ครู	520	314	482	297	1,606
4	พนักงานราชการ	33	15	17	17	87
5	ครูอัตราจ้าง	29	25	38	25	117
รวม		692	417	650	406	2,158

ตารางที่ 2.3 จำนวนบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัด จำแนกตามตำแหน่ง(ต่อ)

ที่	ตำแหน่ง	อำเภอ				
		วิเชียรบุรี	ศรีเทพ	หนองไผ่	บึงสามพัน	รวม
6	ลูกจ้างประจำ	26	5	21	19	71
7	ลูกจ้างชั่วคราว	20	19	34	18	91
รวม		692	417	650	406	2,158

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3, 2563

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น

### 2.6.1 ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการสอดคล้องกับคำภาษาอังกฤษ Needs Assessment นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดการประเมินความต้องการ สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้

Suarez (1990) คำจำกัดความของความต้องการที่ใช้กันทั่วไปมีสามประเภท ประเภทแรกคือคำจำกัดความในแง่ของความแตกต่าง ปัญหาอยู่ที่วิธีการกำหนดระดับของเงื่อนไขที่ควรจะเป็นระดับใด จากระดับอุดมคติ ระดับปกติ ระดับที่น่าพอใจ ระดับที่คาดหวัง และระดับที่ควรพิจารณา ประเภทที่สองถูกกำหนดในรูปแบบของความต้องการหรือความชอบ แม้ว่าจะมีการคัดค้านมากมายในคำจำกัดความนี้ แต่ใช้บ่อยมาก ประเภทที่สามกำหนดไว้ในแง่ของความขาดแคลน ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองจะตกอยู่ในอันตราย คำจำกัดความนี้ไม่ค่อยได้ใช้ เพราะยากจะกำหนดได้ระดับไหน ถือว่าระดับต่ำสุดที่หากไม่ตอบจะอยู่ในสถานะที่ไม่น่าพอใจ

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการในการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างในสถานะปัจจุบัน ด้วยเงื่อนไขที่ต้องการ โดยระบุว่าต้องการให้มีลักษณะอย่างไร และประเมินว่าเกิดอะไรขึ้นจริง ๆ เป็นอย่างไร แล้วใช้ผลการวิเคราะห์ประเมินว่าเกิดอะไรขึ้นจริง ๆ เพื่อดูว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

กจิตตา ชินพิทักษ์วัฒนา (2557) การประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการที่เตรียมขึ้นไว้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยกำหนด

แนวทางปรับเปลี่ยนสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แล้วหาช่องว่างระหว่างสภาพจริงกับเงื่อนไขที่คาดคะเนจะมีการแก้ไข จากนั้นจึงนำข้อมูลที่รวบรวมตามลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน และความเหมาะสมมาใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาต่อไป

ศรินภัทร์ โพธิ์ศรีมาตร (2558) ได้ให้คำจำกัดความของการประเมินความต้องการจำเป็น คือ กระบวนการประเมิน เพื่อให้ทราบถึงสภาพของปัญหาในการนำข้อมูลมาใช้อย่างแท้จริง การวิเคราะห์การกำหนดสถานะปัจจุบันเพื่อระบุความต้องการที่จำเป็นแล้วนำมาปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือพื้นที่ที่กำหนด

ศิริพร อัจภักษา (2557) ได้ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น คือ เงื่อนไขปัญหาที่ต้องแก้ไขเพื่อประโยชน์ของบุคคล องค์กร ซึ่งวัดได้จากการเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นจริงและสิ่งที่จะควรจะเป็น

สรุปได้ว่า ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น คือ ความต้องการมันเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้ข้อมูล ข้อมูลที่ใช้เปรียบเทียบระหว่างสถานะปัจจุบันกับสถานะที่ต้องการ เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนา

### 2.6.2 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นวิธีการที่สำคัญ เพราะข้อมูลที่สะท้อนถึงปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไขโดยกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการให้ข้อมูลที่เป็นตัวเลือกการแก้ไขปัญหาสำหรับการวางแผนงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ดำเนินต่อการวางแผนหรือพัฒนาองค์กรว่า แผนงานต้องเริ่มต้นด้วยการประเมินบริบทถึงเข้าใจ สถานภาพที่ต้องการขององค์กร และทราบความต้องการของหน่วยงานที่จำเป็นต้องได้รับตอบสนอง ในลักษณะใด การดำเนินการดังกล่าวต้องใช้เครื่องมือที่ช่วยในการทำงานด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการพัฒนาการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการขึ้นเพื่อช่วยเหลือวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไข โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นและปลายทาง กิจกรรมการวางแผนและพัฒนาองค์กรจึงมี 2 ส่วน



คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน กิจกรรมแรกคือการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน กำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ กิจกรรมที่สอง คือการจัดการ ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย งานวางแผน การนำไปปฏิบัติ ประเมินว่าควรเป็นเงื่อนไขใด นำไปสู่เป้าหมายการทำงานและสามารถเลือกได้จากการวิจัยแบบประเมินความต้องการที่จำเป็น ใช้ในการวางแผนการวิจัย การประเมินความต้องการที่จำเป็นจึงมีความสำคัญต่อการวางแผน และพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาอีกหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Witkin and Altschuld (1995) ได้กล่าวถึงการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นการดำเนินการที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุง โปรแกรมการบริการเชิงโครงสร้างขององค์กรและการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นหรือผสมผสานองค์ประกอบเหล่านี้ จำเป็นต้องมีข้อกำหนดโดยการวางกฎเกณฑ์เพื่อกำหนดว่าจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์สูงสุด

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการคือความพยายามในการได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถส่งเสริมการวางแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามสภาพปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น มีความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนองค์กรด้วยการสร้างข้อมูลที่ได้จากการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนางานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ภายใต้บริบทและเงื่อนไขที่แท้จริงของหน่วยงาน หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.3 ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น ตามหลักคิดของนักการศึกษา ดังนี้



สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้จัดกระบวนการวิจัยเพื่อประเมินความต้องการ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาสิ่งที่คาดหวัง 2) ศึกษาสภาพที่คาดหวัง 3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างเงื่อนไขที่คาดหวัง และต้องการจริง ๆ และจัดลำดับความสำคัญของผลลัพธ์เพื่อระบุความต้องการ 4) วิเคราะห์สาเหตุของความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้มีความจำเป็น 5) กำหนดความต้องการและดำเนินการแก้ไข

Witkin and Altrichuld (1995, 2000 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) กล่าวถึง การประเมินความต้องการจำเป็น แบ่งออกเป็น 3 ระยะ (Three-Phase Plan)

ระยะที่ 1 ระยะก่อนการประเมินหรือระยะสำรวจ ในช่วงนี้มีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นที่มีอยู่ วางแผนการดำเนินงาน โดยกำหนดขอบเขต และเรื่องของความต้องการจำเป็น กำหนดจุดมุ่งหมายของความต้องการ ทรรศนการ การใช้ข้อมูล ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและพัฒนาแผนงานสำหรับระยะที่ 2 รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การประเมิน หรือระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นและความจำเป็นจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและวิเคราะห์สาเหตุผลลัพธ์และสังเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 3 หลังการประเมินหรือระยะเวลาการใช้งานผล โดยการเชื่อมโยงข้อมูล และแผนปฏิบัติการที่ได้รับ ภารกิจหลักคือการจัดลำดับความสำคัญของลำดับความสำคัญที่สามารถดำเนินการได้และเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการนำเสนอแผนปฏิบัติการตามข้อมูลที่ได้รับตั้งแต่การประเมินความต้องการที่จำเป็นต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเตรียมแผนเพื่อกระทำการเพื่อจัดปัญหาที่เกิดจากความจำเป็นหรือนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น

การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

Witkin and Altrichuld (1995 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ได้กล่าวถึง ความต้องการจำเป็นในการจัดลำดับความสำคัญ ต้องคำนึงถึงทั้งความถูกต้อง เทียบตรง และจะต้องมีการ

ตรวจสอบคุณภาพขององค์ประกอบที่สำคัญต่อการจัดอันดับที่ได้รับจากการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การหาความแตกต่างของขนาดของสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์
- 2) เหตุปัจจัยหรืออุปสรรคต่อความต้องการจำเป็น
- 3) กำหนดระดับความยากตามลำดับความต้องการที่จำเป็น
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนอื่น ๆ ของระบบ
- 6) การกำหนดต้นทุนที่จำเป็นในการแก้ปัญหา

สุวิมล ว่องวานิช (2550) การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการกำหนดข้อกำหนดที่จำเป็น เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินความต้องการจำเป็น คือการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็น โดยการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ข้อกำหนดของแต่ละประเด็น แล้วนำความต้องการจำเป็นมาจัดเรียงลำดับจากมากไปน้อย

ลำดับของความสำคัญ เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากในกระบวนการกำหนดสูตรความต้องการที่จำเป็น สิ่งนี้จะช่วยให้สามารถประเมินความต้องการและข้อกำหนดที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ได้อย่างสมบูรณ์ใช้สำหรับการวิเคราะห์เชิงสาเหตุและแนวทางในการพัฒนาต่อไปในนี้ขอเสนอวิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดยนงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช เป็นวิธีการที่หาค่าผลต่างของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น หาค่าด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่พึงประสงค์เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) โดยมีสูตรดังนี้

$$(PNI_{\text{modified}}) = \frac{(I - D)}{D} \quad (2-1)$$

โดยการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น พิจารณาตามค่า  $PNI_{\text{modified}}$  หากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไปถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น ส่วนการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจะใช้การเรียงค่าดัชนีจากมากไปหาน้อย

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ชัยวัฒน์ พนมวรชัย (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิธิดาชาล พบว่า 1) ครูในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิธิดาชาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ครูในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิธิดาชาลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิธิดาชาลมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิธิดาชาลมีความสัมพันธ์กันสูงมาก ผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรนำไปเป็นข้อมูลสนับสนุนในการปรับปรุงพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และจะทำให้การปฏิรูปการศึกษามีคุณภาพต่อไป

เพ็ญภา ศรีเปลก (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการ ได้โดยการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแก้ไขปัญหา

แบบสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี พร้อมให้คำปรึกษา เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดหาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

เชษนิร์ แสวงสุข (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จิระเดช สวัสดิภักดิ์ (2562) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบ บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบ บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปเป็น แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาตนเอง และการนำไปใช้พัฒนาสถานศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศต่อไป

## 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985) ได้ทำการศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 167 คน ขอให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่ามีความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้

ของผู้ร่วมงาน มีระดับความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงได้ในระดับที่สูงกว่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Bass and Avolio (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำที่รับรู้ และความคาดหวังของผู้ร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ระดับเริ่มต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือการประเมินระดับผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษา พบว่าการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลาง

Tucker (1992) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมตั้งแต่ความเป็นผู้นำที่สะดวกสบายไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ คุณสมบัติความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพที่น่านับถือยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการ

Breaker (2009) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพ ของการเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมใน โอเรกอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ด้านประสิทธิภาพความเป็นผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ด้านวัฒนธรรมความสามารถในการเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำมีคะแนนต่ำสุด

จากแนวคิดการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในและต่างประเทศ ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ของหน่วยงานให้นำไปปฏิบัติได้จริง



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 ปีการศึกษา 2563 แยกเป็น 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอหนองไผ่ อำเภอบึงสามพัน อำเภอวิเชียรบุรี อำเภอศรีเทพ รวม 785 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 236 คน โดยใช้เกณฑ์กำหนด ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Mogan (1970, pp. 607-610) ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 0.5 % และ ระดับความเชื่อมั่น 95 % ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนขนาดเล็ก ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก ดังรายละเอียดในตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 แยกตามอำเภอ

อำเภอ	จำนวนโรงเรียน ขนาดเล็ก	จำนวนครูใน สถานศึกษา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. อำเภอวิเชียรบุรี	63	206	62
2. อำเภอ빙สามพัน	31	164	49
3. อำเภอศรีเทพ	38	152	46
4. อำเภอหนองไผ่	58	263	79
รวม	109	785	236

ที่มา : สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3, 2563

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 และการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 การแบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยพิจารณาถึงเครื่องมือที่เคยมีผู้วิจัยทำมาก่อน ภายใต้กรอบทฤษฎีที่ได้จากการวิเคราะห์วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เป็นแบบสอบถามแบบตอบสนองคู่ (Duel-response Format) โดยมี 4 ด้าน ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating & Scale) 5 ระดับ

ของ ลิเคอร์ท (Likert's Scale) (พิชิต ฤทธิจักรุณ, 2554, น. 225) จำนวน 40 ข้อ โดยให้เกณฑ์ค่าระดับคะแนนดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติ สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และนำเสนอความคิดเห็น แนะนำการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กมากที่สุด การรวบรวมข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

### 3.2.3 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เพื่อกำหนดตัวแปรและคำนิยามศัพท์ ตลอดจนศึกษาเทคนิคการเขียนแบบสอบถามเพื่อเป็นในการสร้างแบบสอบถาม

2) สร้างเครื่องมือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับตามวิธีของ Likert (1961) โดยใช้รูปแบบการตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) ในแต่

ละข้อคำถาม ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

3) นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับร่างตามโครงสร้างเนื้อหา และคำแนะนำของอาจารย์ ที่ปรึกษา

4) นำเครื่องมือในการวิจัยที่ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ประกอบด้วย (1) ดร. อุดลย์ วัชรวิบูลย์ รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก (2) ดร.ปฎิวัติ พุทธศักดิ์ เมธี ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านวังท่าดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 (3) ดร.วิไลวรรณ รุ่งเรืองสมบัติ ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองบัวขาว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับ เนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

5) ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือตามข้อเสนอแนะตรวจสอบความถูกต้องด้านการใช้ ภาษา ความเที่ยงตรงทางเนื้อหา และความครอบคลุมของรายการข้อคำถามโดยใช้เกณฑ์การ พิจารณาแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาความเที่ยงตรงจากดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ โดยกำหนด คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร
- 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามคำนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร

การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้วนำไปหาค่าดัชนีความ สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการจะวัด (Index of Item Objective Congruence: IOC) เป็นรายข้อ จะ พิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป พบว่า แบบสอบถาม จำนวน 40 ข้อ ได้ค่า ICO เท่ากับ 1.00

6) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 คือ ครูโรงเรียนบ้านหนองพลวง โรงเรียนบ้านคลองตะพานหิน โรงเรียนบ้านโคกสง่านาข้าวตอ โรงเรียนบ้านสระหมื่นเชียง โรงเรียนบ้านไทรทอง โรงเรียนบ้านซำกระถิ่นทอง โรงเรียนบ้านตะกุดงาม โรงเรียนบ้านป่าคาย โรงเรียนบ้านหนองพลวง และโรงเรียนบ้านซำชมภู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้น นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1984) ค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน 0.953 และสภาพที่พึงประสงค์ 0.973 ตามสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\} \quad (3-1)$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	$s_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนข้อคำถามแต่ละข้อ
	$s^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม
	$n$	แทน	จำนวนคำถามทั้งหมด

7) การหาคุณภาพเครื่องมือเชิงคุณภาพของการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ การหาคุณภาพเครื่องมือ โดยกำหนดประเด็นหลักที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นที่ศึกษาตรวจสอบคุณภาพแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จากนั้นแก้ไขปรับปรุง แล้วนำไปสัมภาษณ์

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

3.3.1 นำหนังสือขออนุญาตการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย จากคณบดี วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต ถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามจากโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์เขต 3 ในระหว่างวันที่ 18 พฤศจิกายน – 30 ธันวาคม พ.ศ.2564 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาด้วยตนเอง จำนวน 236 ฉบับ ครอบคลุมตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 100.00

3.3.2 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่รวบรวมได้ครบมาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการตอบคำถาม แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปต่อไป

3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำหนังสือคณบดีวิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ขออนุญาตเพื่อขอเข้ารับการสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จำนวน 5 คน ซึ่งคัดเลือกมาโดยการเจาะจง (Purposive Selection) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มประชากรและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไปโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำนวน 236 ฉบับ และนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการดังต่อไปนี้

#### 3.4.1 ระยะที่ 1 แบบสอบถาม

1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป โดยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัสและทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) หาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบความเรียง



2) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในแต่ละข้อโดยนำมาหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{x}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ในภาพรวม รายด้าน และ จำแนกเป็นรายข้อ จำนวน 40 ข้อที่แปลความหมายหาค่าเฉลี่ยของ Best (1981, p. 195) มีเกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก  
ที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก  
ระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปาน  
กลาง

ระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย  
ระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย  
ที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนเฉลี่ยในช่วงคะแนนดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แปลความว่า มีผลปฏิบัติมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แปลความว่า มีผลปฏิบัติน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์การจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ใช้การกำหนดดัชนีความต้องการจำเป็นใช้สูตร  $PNI_{modified}$  ได้ พิจารณาเรียงลำดับค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  จากมากไปหาน้อย และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  สูงนั้น ถือว่ามีสภาพปัจจุบันที่มีปัญหา แสดงว่า มีความต้องการจำเป็นที่ต้องเร่งการพัฒนา สำหรับกลุ่มที่



มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ดำ เป็นสภาพของการปฏิบัติที่ได้อยู่แล้ว โดยใช้สูตร ในการคำนวณ  $PNI$  แบบปรับปรุงที่ปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (2558) ผลต่างของ (I-D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยช่วงที่ไม่กว้างมากเกินไปโดยมีความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ดังสูตร

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I-D)}{D} \quad (3-2)$$

เมื่อ  $PNI_{\text{modified}}$  แทน ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index : PNI)

I (Importance) แทน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีและสภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น

D (Degree of Success) แทน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสภาพปัจจุบันมีอยู่จริง

การใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) โดยวิธีการคำนวณหาค่าดัชนีการจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากการหาค่าผลต่างของน้ำหนักคะแนนตามสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิด (I) และสภาพปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยน้ำหนักคะแนนตามสภาพปัจจุบัน (D)

#### 3.4.2 ระยะเวลาที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi- Structured Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ 1) นางบุญยวี ทูไชยสง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 2) นายธีรภัทร์ ภาวะริย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 3) นายไพบูลย์ มะโนสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโคกสง่านาข้าวคอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 4) นางพรกมล แอ็บบอทท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตะกุดงาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 5) นางสาวมนัสนันท์ โยธารธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านไทรทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีเกณฑ์คัดเลือก คือ 1) มีวุฒิการศึกษาระดับ

ปริญญาเอกหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ด้านนโยบายหรือการบริหารการศึกษา 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สอดคล้องกันมาเป็นบทสรุปองค์ประกอบจากการสัมภาษณ์

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 3.5.1 สถิติพื้นฐาน

- 1) ค่าร้อยละ (Percentage)
- 2) ค่าความถี่ (Frequency)
- 3) ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 4) ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 5) เพื่อสัมภาษณ์โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.5.2 ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$PNI_{\text{Modified}} = \frac{(I-D)}{D} \quad (3-3)$$

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 และศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ โดยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S. D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
PNI modified	แทน	ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

#### 4.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI<sub>modified</sub>) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ตอนที่ 4 เสนอการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 มีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยประกอบด้วยครูผู้สอน ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำนวน 236 คน จาก 109 โรงเรียน โดยมีสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

(n=236)

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	88	37.29
	หญิง	148	62.71
	รวม	236	100.00

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน(ต่อ)

(n=236)

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
อายุ			
	ไม่เกิน 30 ปี	37	15.30
	31 - 40 ปี	46	19.00
	41 - 50 ปี	85	35.10
	51 - 60 ปี	68	28.10
	รวม	236	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน			
	ครูผู้ช่วย	9	3.70
	ครู คศ. 1	68	28.10
	ครู คศ. 2 วิทยฐานะครูชำนาญการ	62	25.60
	ครู คศ. 3 วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ	97	40.10
	รวม	236	100.00
วุฒิการศึกษา			
	ปริญญาตรี	172	72.90
	ปริญญาโท	63	26.70
	ปริญญาเอก	1	0.40
	รวม	236	100.00
ประสบการณ์ทำงาน			
	1-5 ปี	22	9.10
	6 -15 ปี	64	26.40
	16- 25 ปี	78	32.20
	มากกว่า 25 ปี	72	29.80
	รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 236 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 148 คน (คิดเป็นร้อยละ 61.20) และเป็นเพศชาย จำนวน 88 คน (คิดเป็นร้อยละ 36.40)

อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วง อายุ 41-50 ปี จำนวน 85 คน (คิดเป็นร้อยละ 35.10) รองลงมา อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 68 คน (คิดเป็นร้อยละ 28.10) และน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุ ไม่เกิน 30 ปี จำนวน 37 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.30) ตามลำดับ

ตำแหน่ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่ง ครู คศ. 3 วิทยฐานะครูชำนาญการ พิเศษ จำนวน 97 คน (คิดเป็นร้อยละ 40.10) รองลงมา ตำแหน่งครู คศ. 1 จำนวน 68 คน (คิดเป็นร้อยละ 28.10) และน้อยที่สุด คือ ครูผู้ช่วย จำนวน 9 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.70) ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 172 คน (คิดเป็นร้อยละ 72.90) รองลงมา จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 63 คน (คิดเป็นร้อยละ 26.70) และน้อยที่สุด จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน (คิดเป็นร้อยละ 0.40) ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 16 - 25 ปี จำนวน 78 คน (คิดเป็นร้อยละ 32.20) รองลงมา ประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 25 ปี จำนวน 72 คน (คิดเป็นร้อยละ 29.80) และน้อยที่สุด ประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 22 คน (คิดเป็นร้อยละ 9.10) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI<sub>modified</sub>) และแปลผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

(n=269)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึง ประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ที่
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	3.49	0.64	ปาน กลาง	4.36	0.60	มาก	0.25	1
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	3.54	0.69	มาก	4.26	0.56	มาก	0.21	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.60	0.75	มาก	4.28	0.56	มาก	0.19	4
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.58	0.70	มาก	4.37	0.54	มาก	0.22	2
เฉลี่ย	3.55	0.70	มาก	4.32	0.57	มาก	0.22	-

จากตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ภาพรวมสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า

สภาพปัจจุบันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D = 0.75) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D = 0.70) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D = 0.64)

สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S. D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D = 0.20) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D = 0.60) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D = 0.56)

ความต้องการจำเป็นในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าดัชนี( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) มีความต้องการจำเป็นสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าดัชนี( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าดัชนี( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) ตามลำดับ

นอกจากนี้ ในการพิจารณาเป็นรายด้าน สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 สามารถแสดงดังตารางที่ 4.3 ถึง ตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

(n=269)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึง ประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับ ที่
1.ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์								
1.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ สามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้ได้บังคับบัญชา	3.39	0.58	ปาน กลาง	4.22	0.83	มาก	0.24	5
1.2 ผู้บริหารให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.46	0.67	ปาน กลาง	4.49	0.50	มาก	0.30	3
1.3 ผู้บริหารกำชับให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดจิตสำนึกใน การทุ่มเท ปฏิบัติงานร่วมกัน	3.36	0.63	ปาน กลาง	4.37	0.49	มาก	0.30	3

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)

(n=236)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่
1.4 ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์	3.48	0.55	ปานกลาง	3.73	0.67	มาก	0.07	7
1.5 ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	3.4	0.59	ปานกลาง	4.68	0.57	มากที่สุด	0.38	2
1.6 ผู้บริหารคิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	3.41	0.57	ปานกลาง	4.85	0.50	มากที่สุด	0.42	1
1.7 ผู้บริหารแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.4	0.57	ปานกลาง	4.28	0.46	มาก	0.26	4
1.8 ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ได้ในทุก ๆ สถานการณ์	3.45	0.53	ปานกลาง	4.36	0.58	มาก	0.26	4
1.9 ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	3.77	0.83	มาก	4.61	0.59	มากที่สุด	0.22	6
1.10 ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเชื่อใจต่อกัน	3.76	0.85	มาก	4.01	0.76	มาก	0.07	7
เฉลี่ย	3.49	0.64	มาก	4.36	0.60	มาก	0.25	

จากตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า

สภาพปัจจุบันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.83) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเจตจำนงที่ดีต่อกัน ( $\bar{X} = 3.76$  S.D. , = 0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.36$  S.D. = 0.63)

สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารคิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.57) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.67)

ความต้องการจำเป็นในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ผู้บริหารคิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.42$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ ) และความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อใจต่อกัน มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.07$ )

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(n=236)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึง ประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ที่
1. ผู้บริหารคำนึงและใส่ใจเลือก คนที่เหมาะสมมารับผิดชอบงาน	3.67	0.78	มาก	4.19	0.52	มาก	0.14	4
2. ผู้บริหารรับฟังความเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.42	0.51	ปาน กลาง	4.47	0.51	มาก	0.31	2
3. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.3	0.62	ปาน กลาง	4.28	0.74	มาก	0.30	3
4. ผู้บริหารสนใจในความกังวล ของแต่ละบุคคล	3.74	0.82	มาก	4.17	0.74	มาก	0.11	7
5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่เลี้ยงคอย แนะนำและเป็นที่ปรึกษาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.67	0.81	มาก	4.16	0.49	มาก	0.13	5
6. ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.57	0.70	มาก	3.96	0.27	มาก	0.11	7
7. ผู้บริหารสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของตนเอง	3.64	0.79	มาก	4.06	0.52	มาก	0.12	6

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)

(n=236)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึง ประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ที่
8. ผู้บริหารปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็น ธรรม	3.28	0.48	ปาน กลาง	4.73	0.55	มาก ที่สุด	0.44	1
9. ผู้บริหารเอาใจใส่เป็นพิเศษใน ความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล	3.46	0.65	ปาน กลาง	4.51	0.76	มาก ที่สุด	0.30	3
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ ความสามารถอย่างเต็มที่และ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.65	0.77	มาก	4.06	0.51	มาก	0.11	7
เฉลี่ย	3.54	0.69	มาก	4.26	0.56	มาก	0.21	

จากตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า

สภาพปัจจุบันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D.=0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D.=



0.82) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำและเป็นทีปรักษาแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D.= 0.81) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรมชาติ ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D.= 0.48)

สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรมชาติ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D.= 0.55) รองลงมา คือ ผู้บริหารเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.51$  S.D. = 0.76) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 3.96$  S.D. = 0.27)

ความต้องการจำเป็นในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรมชาติ มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.44$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารรับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ ) และความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.11$ )

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(n=236)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	3.77	0.86	มาก	4.14	0.59	มาก	0.10	7

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(ต่อ)

(n=236)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่
2. ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.72	0.84	มาก	4.08	0.92	มาก	0.10	7
3. ผู้บริหารให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.36	0.61	ปานกลาง	4.48	0.50	มาก	0.33	1
4. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ	3.72	0.82	มาก	4.17	0.66	มาก	0.12	5
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบุปัญหาในการทำงานโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง	3.86	0.85	มาก	4.29	0.59	มาก	0.11	6
6. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา	3.3	0.53	ปานกลาง	4.33	0.47	มาก	0.31	2
7. ผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาได้ชัดเจน	3.33	0.63	ปานกลาง	4.33	0.47	มาก	0.30	3

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา(ต่อ)

(n=236)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันคิดวิเคราะห์ ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	3.84	0.87	มาก	4.31	0.46	มาก	0.12	5
9. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข	3.8	0.83	มาก	4.33	0.47	มาก	0.14	4
เฉลี่ย	3.60	0.75	มาก	4.28	0.56	มาก	0.19	

จากตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า

สภาพปัจจุบันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ระบุนปัญหาในการทำงาน โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.85) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันคิด วิเคราะห์ ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.87) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.53)

สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28, S.D. = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.48, S.D. = 0.50$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาได้ชัดเจน และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ( $\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.47$ ) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.08, S.D. = 0.92$ )

ความต้องการจำเป็นในภาพรวม มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้บริหารให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.33$ ) รองลงมา ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.31$ ) และความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.10$ )

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$PNI_{\text{modified}}$	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	3.48	0.55	ปานกลาง	4.52	0.50	มากที่สุด	0.30	3
2. ผู้บริหารมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.43	0.61	ปานกลาง	4.47	0.50	มากที่สุด	0.30	3

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึง ประสงค์			ความต้องการ จำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D	แปล ผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับ ที่
3. ผู้บริหารแสดงออกถึงความ กระตือรือร้นในการทำงาน	3.44	0.60	ปาน กลาง	4.22	0.42	มาก	0.23	5
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ กระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการ ทำงาน	3.29	0.60	ปาน กลาง	4.39	0.49	มาก	0.33	1
5. ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดีใน การทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	0.56	ปาน กลาง	4.28	0.45	มาก	0.24	4
6. ผู้บริหารโน้มน้าวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.76	0.86	มาก	4.22	0.83	มาก	0.12	8
7. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า การทำงานจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้	3.71	0.82	มาก	4.49	0.50	มาก	0.21	6
8. ผู้บริหารช่วยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามองข้าม ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ วิสัยทัศน์	3.77	0.85	มาก	4.37	0.49	มาก	0.16	7
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	0.67	มาก	3.88	0.83	มาก	0.04	9



ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	$\bar{X}$	S.D	แปลผล	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่
10. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีการแก้ไข	3.71	0.83	มาก	4.85	0.39	มากที่สุด	0.31	2
เฉลี่ย	3.58	0.70	มาก	4.37	0.54	มาก	0.22	

จากตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า

สภาพปัจจุบันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.85) รองลงมา คือ ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.29$  S.D. = 0.60)

สภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างแรงจูงใจภายใน และคอยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.39) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.50) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.83)



ความต้องการจำเป็นในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} = 0.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการทำงาน  $PNI_{\text{modified}} = 0.33$  รองลงมา ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน และคอยกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม  $PNI_{\text{modified}} = 0.31$  และความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ  $PNI_{\text{modified}} = 0.04$

ตารางที่ 4.7 ความถี่ของอุปสรรคและปัญหา ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

(n=236)

ข้อ	อุปสรรคและปัญหา ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด	ความถี่	ลำดับ
1.	ผู้บริหารไม่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	35	1
2.	การสื่อสารในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน	6	9
3.	ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นหรือการแสดงออกทางความคิดของผู้อื่น	32	2
4.	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยขาดการวางแผนปฏิบัติงาน ประชุมทีมงาน และประเมินความสำเร็จ	12	7
5.	ผู้บริหารมอบหมายภารกิจโดยไม่คำนึงถึงความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	19	4
6.	ผู้บริหารขาดการให้ขวัญและกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน	18	5
7.	ผู้บริหารใช้อิทธิพลตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เสียสละ ไม่มีธรรมาภิบาล ขาดความยุติธรรม	4	10
8.	ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง	16	6
9.	ผู้บริหารไม่ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	12	7
10.	ผู้บริหารมีคำสั่งโดยไม่ชอบธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	11	8

ตารางที่ 4.7 ความถี่ของอุปสรรคและปัญหา ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต  
3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (ต่อ)

(n=236)

ข้อ	อุปสรรคและปัญหา ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด	ความถี่	ลำดับ
11.	ผู้บริหารไม่ยอมรับว่าบุคคลอื่นมีความรู้ หรือความเชี่ยวชาญมากกว่า ตนเอง	3	11
12.	ผู้บริหารไม่มีทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ให้ สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา	28	3
	รวม	196	

จากตารางที่ 4.7 จากการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดจำนวนทั้งหมด 236 ฉบับ มี  
ผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 196 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.05 พบว่า ความถี่ของอุปสรรค  
และปัญหา สูงที่สุดคือ ผู้บริหารไม่ได้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์  
รองลงมาคือผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นหรือการแสดงออกทางความคิดของผู้อื่น และอันดับ  
สุดท้ายคือ ผู้บริหารไม่ยอมรับว่าบุคคลอื่นมีความรู้ หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง

ตารางที่ 4.8 ความถี่ของข้อเสนอแนะ และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

(n=236)

ข้อ	ข้อเสนอแนะของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด	ความถี่	ลำดับ
1.	ผู้บริหารควรจัดการประชุม เป็นการร่วมกันปรึกษาหารือกันในกลุ่มหรือ ทีมงานอย่างมีระบบ	15	4
2.	ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรม	18	3

ตารางที่ 4.8 ความถี่ของข้อเสนอแนะ และการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด

(n=236)

ข้อ	ข้อเสนอแนะของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด	ความถี่	ลำดับ
3.	ผู้บริหารควรมีทักษะและมีความสามารถสูง ในการแก้ไขปัญหา มีความประนีประนอม โดยไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา	25	2
4.	ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละคน	14	5
5.	ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้	11	7
6.	ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สร้างความยุติธรรมให้ทีมงาน สร้างความสุขในปฏิบัติงาน	13	6
7.	ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน	10	8
8.	ผู้บริหารควรจะต้องแสดงให้เห็นว่า ให้ความสำคัญและคุณค่าต่อการพัฒนาตนเอง	5	10
9.	ผู้บริหารไม่ควรนำเอาข้อจำกัดหรืออุปสรรคเดิม ๆ มาเป็นข้อจำกัด และมีแผนรองรับกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น	9	9
10.	ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ลดความเห็นแก่ตัว และเสียสละแรงกายและใจเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม	4	11
11.	ผู้บริหารควรรับฟังปัญหา ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	30	1
12.	ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความเอาใจใส่ในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	4	11
	รวม	158	

จากตารางที่ 4.8 จากการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดจำนวนทั้งหมด 236 ฉบับ มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 158 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 66.95 พบว่า ความถี่ของข้อเสนอแนะที่สูงที่สุดคือ ผู้บริหารควรรับฟังปัญหา ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

รองลงมาคือ ผู้บริหารมีทักษะและมีความสามารถสูง ในการแก้ไขปัญหา มีความประนีประนอม โดยไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ถือว่าเป็นเทคนิคที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้ ได้แบ่งตามประเภทตามเนื้อหาที่เก็บรวบรวมมาข้อมูล ตามประเด็นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน จากข้อมูลคุณภาพจากการวิเคราะห์ดังนี้

การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) การวิเคราะห์ข้อมูลผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับการพัฒนาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ 1) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ด้านนโยบายหรือการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 3 คน เพื่อนำมาจัดทำเป็นร่างการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ตอนที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

จากผลการศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เป็นการสรุปผลการวิจัย ดังแสดงดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 สรุปผลการสัมภาษณ์การพัฒนาระบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

	การพัฒนาระบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	<p>1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย สร้างการมีส่วนร่วม รับผิดชอบ สื่อสารวิสัยทัศน์ และร่วมมือกันเพื่อนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูเข้าใจตรงกันและกัน โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน</p> <p>1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินงานโดย เสียสละแรงกายและใจ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่สถานศึกษาเป็นสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการมีความรับผิดชอบต่อ และความโปร่งใส</p> <p>1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักในจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมแนวความคิดการทำงานให้เกิดจิตสำนึก คุณภาพ มีกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน</p> <p>1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารคน บริหารงาน</p>
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<p>2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียม ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ</p> <p>2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการงานและส่วนบุคคล</p> <p>2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นของทุกคน โดยไม่ตัดสินความคิดของแต่ละคนว่าผิด หรือถูก แต่ยึดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</p> <p>2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยใช้คนให้เหมาะกับงาน มีการติดตามงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลได้ด้วยดี</p>



ตารางที่ 4.9 สรุปผลการสัมภาษณ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 (ต่อ)

	การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
	<p>2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกถึงความเอาใจใส่ในความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา โดยกระบวนการ PLC ให้แต่ละบุคคลได้สะท้อนตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละบุคคล หรือหากมีปัญหาเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะเน้นการพูดคุยอย่างเป็นกัลยาณมิตร</p> <p>2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน</p>
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	<p>3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานที่แท้จริง เพื่อคิดวิธีป้องกัน และการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม เป็นขั้นเป็นตอน</p> <p>3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาการแก้ปัญหาจากต้นเหตุ ไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจกับโครงสร้างการบริหาร นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของเขตพื้นที่นำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน</p> <p>3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรยืนอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและระบุปัญหาได้ หมายถึงถ้าวางแผนงานและมอบหมายให้แต่ละคนแล้ว ก็ต้องบอกให้ชัดเจนว่าต้องทำอะไรและต้องเสร็จเมื่อไร</p> <p>3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหา สร้างทางเลือกการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิม โดยการผสมผสานบูรณาการจากหลายแนวคิดทฤษฎีหลายแนวคิด</p> <p>3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบ หรือแก้ไขปัญหา</p>



ตารางที่ 4.9 สรุปผลการสัมภาษณ์การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 (ต่อ)

	การพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	<p>4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่จำเป็นต้องลงมือแก้ปัญหาเอง แต่อาจมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ปัญหาด้วยวิธีของตนเอง และผู้บริหารเป็นผู้ให้กำลังใจและผู้แนะนำ</p> <p>4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงศักยภาพของตนเอง</p> <p>4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกล่าวชื่นชม ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะทำให้ทุกคนอยากทำงานให้มีประสิทธิภาพ เมื่ออยากได้งานที่ดีขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าจะมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น</p> <p>4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการทำงาน มีการให้รางวัล ผลตอบแทนตามโอกาสอย่างเหมาะสม</p> <p>4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้กำลังใจแก่ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี คิดแก้ปัญหาในองค์กร พร้อมนำไปเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น</p>

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผลจากการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดจากตารางข้างต้น สามารถสรุปการพัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ได้ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ (1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชุม ปรึกษา วางแผน โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจน เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูความรู้ ความเข้าใจตรงกัน (2) ผู้บริหารสร้างความตระหนักในจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมแนวคิดการทำงานให้เกิดจิตสำนึกคุณภาพ มีกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน (3) ดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล

2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ (1) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านการทำงานและส่วนบุคคลปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียมไม่ลำเอียงหรือมีอคติ (2) มอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล โดยใช้คนให้เหมาะกับงาน มีการติดตามงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลได้ด้วยดี (3) เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ (1) สนับสนุน ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการทำงานที่แท้จริง เพื่อคิดวิธีป้องกัน และการแก้ไขปัญหอย่งเหมาะสม เป็นขั้นเป็นตอน (2) วางแผนงานและมอบหมายงานให้แต่ละคนแล้ว ก็ต้องบอกให้ชัดเจนว่าต้องทำอะไรและต้องเสร็จเมื่อไร (3) ร่วมวางแผน และร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหา สร้างทางเลือกการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากเดิม โดยการผสมผสานบูรณาการจากหลายแนวคิดทฤษฎีหลายแนวคิด

4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ (1) เป็นผู้ให้กำลังใจ ผู้แนะนำ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงศักยภาพของตนเอง (2) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการทำงาน กล่าวชื่นชม ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ลึกถึงความท้าทายของงานที่จะทำให้ทุกคนอยากทำงานให้มีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา หรือวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 2) เพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 การวิจัยครั้งนี้เป็นการประเมินความต้องการจำเป็น การวิจัยในครั้งนี้ทำการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยในขั้นตอนที่ 1 จะทำการประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยใช้แบบสำรวจคือแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) ต่อมาในขั้นตอนที่ 2 จะทำการวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ซึ่งจะดำเนินการวิจัย จาก กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็น ครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ปีการศึกษา 2563 จาก 109 โรงเรียน จำนวน 785 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่าง 236 คน เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) ที่มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในด้านสภาพการดำเนินงานที่เป็นจริงเท่ากับ 0.953 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในด้านสภาพพึงประสงค์เท่ากับ 0.973 จากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 ท่าน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ประกอบด้วย 1) ค่าร้อยละ (Percentage) 2) ค่าความถี่ (Frequency) 3) ค่าเฉลี่ย (Mean) 4) ส่วนเบี่ยงมาตรฐาน (Standard Deviation) และ 5) ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs : PNI

modified ในการจัดเรียงความสำคัญของความต้องการจำเป็นในบทนี้ได้นำเสนอการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ทั้งหมด 236 คน ซึ่งข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นั้นพบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.71 จำนวน 148 คน เพศชายคิดร้อยละ 37.29 จำนวน 88 คน ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.10 จำนวน 85 คน รองลงมา คือ อายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.10 จำนวน 68 คน อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.00 จำนวน 46 คน และ อายุไม่เกิน 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.30 จำนวน 37 คน ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามตำแหน่งในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีตำแหน่ง ครู คศ. 3 วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 40.10 จำนวน 97 คน รองลงมา ตำแหน่ง ครู คศ. 1 คิดเป็นร้อยละ 28.10 จำนวน 68 คน ตำแหน่งครู คศ. 2 วิทยฐานะครูชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 25.60 จำนวน 62 คน และ ตำแหน่งครูผู้ช่วย คิดเป็นร้อยละ 3.70 จำนวน 9 คน ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นร้อยละ 72.90 จำนวน 172 คน คิด จบระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 26.70 จำนวน 63 คน และจบระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.40 จำนวน 1 คน ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 16-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.20 จำนวน 78 คน รองลงมา มากกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.80 จำนวน 72 คน มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.40 จำนวน 64 คน และ 1-5 ปี ร้อยละ 9.10 จำนวน 22 คน ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิจัยตามประเด็นต่างๆของวัตถุประสงค์การวิจัยโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

### 5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

สภาพปัจจุบัน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สภาพที่พึงประสงค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากผลการวิจัยพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 5.1.3 ความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ความต้องการจำเป็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ลำดับสูงที่สุด ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และต่ำที่สุด ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ประกอบด้วย 4 ด้าน โดยพิจารณาความต้องการจำเป็นแล้วนั้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

#### 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

เมื่อพิจารณาด้านความต้องการจำเป็น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีลำดับความต้องการจำเป็นใน 3 ลำดับแรก ที่ควรส่งเสริมและพัฒนา ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้มีการ



ตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ และผู้บริหารสถานศึกษากำชับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเท ปฏิบัติงานร่วมกัน

#### 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เมื่อพิจารณาด้านความต้องการจำเป็น ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ที่ควรส่งเสริมและพัฒนา ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรม ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

เมื่อพิจารณาด้านความต้องการจำเป็น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ที่ควรส่งเสริมและพัฒนา ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมในการตัดสินใจ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหา และลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาได้ชัดเจน

#### 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

เมื่อพิจารณาด้านความต้องการจำเป็น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีลำดับความต้องการจำเป็น 3 ลำดับแรก ที่ควรส่งเสริมและพัฒนา ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการทำงาน ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขเสมอ ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา



#### 5.1.4 สรุปการพัฒนาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 โดยผู้วิจัยนั้นได้ทำการศึกษา ดังนี้ 1) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลระดับการปฏิบัติตามความคิดเห็น ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวเองจำนวน 236 ฉบับ และ 2) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 กับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งจดบันทึกระหว่างการให้สัมภาษณ์ ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ควรยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารคน บริหารงาน ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังและแก้ไขปัญหา โดยยึดหลักเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์ในการแก้ปัญหา รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองและเข้าใจผู้อื่นให้มาก มุ่งให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน แสดงให้เห็นถึงความเสียสละแรงกายและใจ ความรับผิดชอบ และการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส

2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล ใช้งานให้เหมาะกับคน ใช้คนให้เหมาะกับงาน มีการติดตามงาน เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ได้บังคับบัญชา หมั่นเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่เพิ่มเติม ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มี

การนำกระบวนการ PLC มาใช้ในการแก้ปัญหา สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข

4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีพัฒนา ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการทำงาน มีการให้รางวัล ผลตอบแทนตามโอกาสอย่างเหมาะสม เพื่อแสดงถึงการยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารเป็นผู้ให้กำลังใจและผู้แนะนำ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็น ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด 3 อันดับแรก อาจเป็นเพราะ ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารคน บริหารงาน ด้วยการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และแก้ไขปัญหา โดยยึดหลักเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองและเข้าใจผู้อื่นให้มาก สอดคล้องกับ นิติยา ชันธุแสง (2562) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้นำที่ดีต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ได้บังคับบัญชา สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงอยู่เสมอ

5.2.2 จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเร้าให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการ

ปฏิบัติงาน สร้างเสริมความเชื่อมั่นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่ผู้ร่วมงาน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด 3 อันดับแรก อาจเป็นเพราะ การมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน นำมาซึ่งคุณภาพผู้เรียน การที่ผู้บริหารสถานศึกษารับทราบ ปัญหาในการทำงานและกลับมาหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้อำนาจกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ทำงานได้อย่างอิสระ สร้างความตระหนัก ให้เห็นคุณค่าของการทำงาน เป็นกำลังใจแก่ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี คิดแก้ปัญหาในองค์กร พร้อมนำไปเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น การวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภารัตน์ ชนะสงคราม (2563) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่ม โรงเรียนบ้านดุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จ

5.2.3 จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้ชัดเจน มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด 3 อันดับแรก อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของทุกคน โดยไม่ตัดสินความคิดของแต่ละคนว่าผิด หรือถูก แต่ยึดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ โดยใช้คนให้เหมาะกับงาน มีการติดตามงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลได้ด้วยดี รวมถึงมีการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี การวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนภัทร พึ่งพงษ์ และภาวิดา ธาราศรีสุทธี (2564) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจเรื่องความเป็นปัจเจกบุคคล จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเลือกครูปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ มีเทคนิคเฉพาะในการมอบหมายงาน ทำให้เกิดความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ทำให้ครูรู้สึกวางใจ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจครูเป็นรายบุคคล การปฏิบัติงานของครูจะมีความตั้งใจมากยิ่งขึ้น และพร้อมที่จะปฏิบัติตามผู้บริหารสถานศึกษา

5.2.4 จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้ชัดเจนสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวัฒน์ พระงาม (2561) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสนับสนุนส่งเสริม ให้ครูมีความคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายประเด็นแนวคิดที่สร้างสรรค์ การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างอุดมการณ์ จิตสำนึก ความโปร่งใสในการปฏิบัติงานผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพลังในการทำงาน มีการกระตุ้นทางปัญญา ผลตอบแทนตามโอกาสอย่างเหมาะสม

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน

2) ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้สามารถนำผลของการวิจัยมาเผยแพร่และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง





## บรรณานุกรม

- กจิตตา ชินพิทักษ์วัฒนา. (2557). การประเมินความต้องการจำเป็นของผู้ดูแลเด็กในการอบรมเลี้ยงดูเด็กวัยทารกวัยเตาะแตะในสถานรับเลี้ยงเด็ก (Unpublished Master's thesis). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กฤติยา มามีชัย. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ธร, สาลินี ชัยวัฒนพร, ศิกาญจน์มณี ไชเออร์ส, ภาคภูมิ ภัควิภาส, และ สุธิมนต์ ทรงศิริ โรจน์. (2563). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ: เชียงราย. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 6(6), 4-6.
- จรินทร์ อุดสาหะ. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์. (2562). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ชัยวัฒน์ พนมราชัย. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครู ในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิลาซาล (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- เขมินทร์ แสงสุข. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพร มั่นคง. (2563). จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณลักษณะของครูที่ดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. *การวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 8(2), 13-21.
- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2561). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสถานศึกษา. *วารสารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 41(3), 2-10.
- คุษฎีรัตน์ โกสุมภ์ศิริ. (2560). ภาวะผู้นำแบบดุลยภาพ – ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 22(3), 110-119.
- เดือนใจ สนุกกุล. (2563). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 2 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ชนภัทร พึ่งพงษ์, และภาวิดา ธาราศรีสุทธี. (2564). ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 กรุงเทพมหานคร. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(2), 72-83.
- นฤมล จิตรเอื้อ. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 10(2), 1738-1754.
- นิตยา ชันธุแสง. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *มงกุฎทักษิณ*, 1(1), 55-66.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *พฤติกรรมมองการณ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด*, 6(2), 207.
- ปณิธิ เจริญรักษ์. (2563). *แนวทางพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 11 สุราษฎร์ธานี* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, สุราษฎร์ธานี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พงษ์อิศรา ประหยัดทรัพย์. (2562). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนา  
คุณลักษณะผู้เรียนสู่การเป็น โรงเรียนมาตรฐานสากล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี (Unpublished Master's thesis).  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- พระมหาสมบุญณ์ สุขุมโม. (2560). คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษา. วารสารมหาจุฬา  
วิชาการ, 1(2), 1-12.
- พัชรา วาณิชชิน. (2560). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา.  
กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิชัย ลิ่มเฉลิม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำเหนือผู้นำกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
สถานศึกษาตามความคิดของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ (Unpublished  
Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- พิชิต ฤทธิจรรย์. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เฮ้าส์ ออฟ  
เคอร์มีสท์.
- เพ็ญญา ศรีแปลก. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว (Unpublished Master's thesis) มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ภรณ์ทิพย์ ปั่นก้อง. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เขต 3 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยบูรพา,  
ชลบุรี.
- มนัชยา ธรรมลิขิต. (2559). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเมืองสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (Unpublished Master's thesis).  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา จันท์ลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 2 (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วรรณดี ชายสมุทร. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขต  
จังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด (Unpublished Master's thesis) มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี, จันทบุรี.
- วิญญูภักดิ์ สุภาศิริชนานนท์. (2563). บทบาทผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน  
ประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
กรุงเทพฯ.
- ศรินภัทร์ โพธิ์ศรีมาตร. (2558). การประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการวิจัยปฏิบัติการในชั้น  
เรียนของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร (Unpublished Master's thesis). สถาบันเทคโนโลยี  
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- ศิริพร อาจปัญญา. (2557). การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเอง ของครูสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดราชบุรี (Unpublished  
Master's thesis) มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สหัสพงศ์ พิทอนวร. (2563). การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
จรรยาบรรณวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
(Unpublished Master's thesis) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สัมมา ธนินิธิ์. (2560). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติ การบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:  
ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- สิริชัย นนทะศรี. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ  
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 3 (Unpublished Master's thesis). วิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา,  
พระนครศรีอยุธยา.
- สุภารัตน์ ชนะสงคราม. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มโรงเรียนบ้านดุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
อุดรธานี เขต 3. วิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 9(1), 34-52.
- สุริรัตน์ โดเจียว. (2560). รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21  
(Unpublished Master's thesis) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น = Needs assessment research* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อชิรญาณ์ คชาบาล. (2561). *การศึกษาการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 17* (Unpublished Master's thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- อำพล ช้างพินิจ, อุดลย์ วังศรีคุณ, และเกรียงศักดิ์ สุวรรณวัฒน์. (2559, ธันวาคม). *การศึกษากาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.*
- Barnard, C. (1966). *Organization and management Cambridge*. MA: Havard University.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: Collier Mcmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of Europena Industrial Training*, 5(10), 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologist.
- Breaker, J.L. (2009). *Transformational Leadership and the Leadership Performance of Oregon Secondary School Principals*. Seattle: University of Washington.
- Burns, J. M. (1987). *Leadership*. New York: Harper and Rows.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gorton, R. D. (1983). *School Administration and Supervision: Leadership Challenges and Opportunities*. US: Wm. C. Brown Publishers.
- Halpin, A. W. (1996). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Hill, C.W.L., & Mcshane, S. L. (2008). *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Knezevich, S.J. (1984). *Administration of Public Education*. New York: Harper and Row.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Likert, S. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2014). *Educational administration: Concepts and practices* (2<sup>nd</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Muchinsky, P.M. (1997). *Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5<sup>th</sup> ed.). California: Brooks/Cole.
- Smith, H. B. (1974). Descriptions of effective and ineffective behavior of school principals. *Dissertation Abstracts International*, 35(4), 1935-A.
- Suarez, T. M. (1990). Needs Assessment Studies. In *The International Encyclopedia of Educational Evaluation* (pp. 29-31). New York: Pergamon.
- Tucker, R. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Group, *Journal of Management*, 18(3), 489 - 501.
- Witkin, B. R., & Alschuld, W. J. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessment: A Practical Guide*. Thousand Oaks: SAGE.











ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย/รายนาม

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30  
เมืองเอก ก.พหลโยธิน Muang-Aek, Pathayothin Rd. K. (66) 2791 5757  
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

วิทยาลัยครูสุริยเทพ  
ที่ วสท.4800/1485

6 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.อดุลย์ วังศรีคุณ มหาวิทยาลัยพิบูลสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการทำวิจัย

ด้วยนางวันเพ็ญ ดาราวงศ์ นักศึกษารหัส 6204769 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDA 699 วิทยานิพนธ์ โดยมี ดร.ชัชชญา พิระธรรณศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางวิทยาลัยครูสุริยเทพ ฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ วิทยาลัยครูสุริยเทพ ฯ มหาวิทยาลัยรังสิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

*Nallapa*  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เฉลิมวงศาเวช)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ผู้ประสานงาน: คุณกัลยรัตน์ เทพชา  
โทร. 02-997-2222 ต่อ 1275



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University  
เมืองรังสิต กรุงเทพมหานคร 12000 Muang-Ake, Pathumthani Rd. Pathumthani 12000, Thailand  
T. (66) 2997 2200-30  
E. (66) 2791 5757  
E. info@rsu.ac.th

วิทยาลัยครูสุริยเทพ  
ที่ วสท.4800/1485.1

6 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.ปวีติ พุทธะศักดิ์เมธี โรงเรียนบ้านวังท่าดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการทำวิจัย

ด้วยนางวันเพ็ญ ดาราวงศ์ นักศึกษารหัส 6204769 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDA 699 วิทยานิพนธ์ โดยมี ดร.ชัชชญา พิระธรรณีศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางวิทยาลัยครูสุริยเทพ ฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ วิทยาลัยครูสุริยเทพ ฯ มหาวิทยาลัยรังสิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลภา เจริญวงศาเวช)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ผู้ประสานงาน: คุณกัลยรัตน์ เทพชา  
โทร. 02-997-2222 ต่อ 1275



มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University T. (66) 2997 2200-30  
เมืองรังสิต กรุงเทพมหานคร Muong-Ali: Patholyothin Rd. F. (66) 2791 5752  
จ.ปทุมธานี 12000 Pathumthani 12000, Thailand E. info@rsu.ac.th

วิทยาลัยครูสุริยเทพ  
ที่ วสท.4800/1485.2

6 ตุลาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ดร.วิไลวรรณ รุ่งเรืองสมบัติ โรงเรียนบ้านหนองบัวขาว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการทำวิจัย

ด้วยนางวันเพ็ญ ดาราวงศ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท รหัส 6204769 หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายวิชา EDA 699 วิทยานิพนธ์ โดยมี ดร.ชัชชญา พิระธณิศร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางวิทยาลัยครูสุริยเทพ ฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังแนบมาพร้อมนี้ วิทยาลัยครูสุริยเทพ ฯ มหาวิทยาลัยรังสิต หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไลภา เจริญวงศาเวช)  
ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ผู้ประสานงาน: คุณกัลยรัตน์ เทพชา  
โทร. 02-997-2222 ต่อ 1275

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ  
วุฒิการศึกษา/มหาวิทยาลัย  
สาขาที่เชี่ยวชาญ  
ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง  
ตำแหน่งบริหาร  
ดร.อดุลย์ วังศรีคุณ  
ค.ด. (พัฒนศึกษา)  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
การบริหารการศึกษา, การวางแผนยุทธศาสตร์,  
การศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ  
อาจารย์  
รองคณบดี คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลกสงคราม
2. ชื่อ  
วุฒิการศึกษา/มหาวิทยาลัย  
สาขาที่เชี่ยวชาญ  
ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง  
ดร.ปฎิวัติ พุทธะศักดิ์เมธี  
การศึกษาคุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.)  
มหาวิทยาลัยรังสิต  
สาขาการบริหารและการจัดการศึกษา  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านวังท่าดี
3. ชื่อ  
วุฒิการศึกษา/มหาวิทยาลัย  
สาขาที่เชี่ยวชาญ  
ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง  
ดร.วิไลวรรณ รุ่งเรืองสมบัติ  
ศิลปศาสตรคุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ  
การบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองบัวขาว



ภาคผนวก ข

ตารางค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม  
การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาด  
เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University



ตารางความสอดคล้อง (IOC)

แบบประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
เพศ						
1	ชาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	หญิง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
อายุ						
1	ไม่เกิน 30 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	31 - 40 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	41 - 50 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	51 - 60 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ตำแหน่งในปัจจุบัน						
1	ครูผู้ช่วย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ครู คศ. 1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ครู คศ. 2 วิทยฐานะครูชำนาญการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ครู คศ. 3 วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ครู คศ. 4 วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ครู คศ. 5 เป็นวิทยฐานะครูเชี่ยวชาญพิเศษ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
วุฒิการศึกษา						
1	ปริญญาตรี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ปริญญาโท	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ปริญญาเอก	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	อื่นๆ(โปรดระบุ).....	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
ประสบการณ์ทำงาน						
1	น้อยกว่า 5 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	6 -10 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	11- 15 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	16 - 20 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	21 - 25 ปี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกำชับให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเท ปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ใน อุดมการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารคิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมุ่งให้ผู้ร่วมงาน คิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมอารมณ์ได้ในทุก ๆ สถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อใจต่อกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
11	ผู้บริหารคำนึงและใส่ใจเลือกคนที่เหมาะสมมา รับผิดชอบงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ผู้บริหารรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเป็นที่เลื่อมใสและเป็นที่ปรึกษาแก่ ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานของตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเป็นธรรม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ ผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถอย่าง เต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่ เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารให้โอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบупัญหาในการทำงาน โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณา ปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันคิด วิเคราะห์ ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงาน ว่าปัญหาทุก อย่างต้องมีวิธีแก้ไข	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารให้ความสนใจแนวทางปรับปรุงวิธีการทำงาน ของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ						
31	ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มี ชีวิตชีวาในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าการทำงานจะสามารถ บรรลุเป้าหมายได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
40	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน และคอยกระตุ้นจิต วิญญาณของทีม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
แบบสอบถาม(สัมภาษณ์)						
1	ท่านมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี ทัศนคติ เป้าหมาย และอุดมการณ์อย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ท่านมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และหาแนวทางใหม่ ๆ มา แก้ไขอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ท่านมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างไร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

### ค่าความเชื่อมั่น (Try out)

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### ค่าความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.953	40

### ค่าความเชื่อมั่นสภาพที่พึงประสงค์

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.973	40





ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก 4 ด้าน คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 จึงขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะนำเสนอเป็นภาพรวม จะไม่นำเสนอเป็นรายบุคคล และจะใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามความเป็นจริง โดยผู้วิจัยจะสงวนคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 4 ด้าน ด้านละ 10 ข้อ รวมจำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็น อุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางวันเพ็ญ ดาราวงศ์

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยครูสุริยเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต

## ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

### 1. เพศ

1.  ชาย
2.  หญิง

### 2. อายุ

1.  ไม่เกิน 30 ปี
2.  31 - 40 ปี
3.  41 - 50 ปี
4.  51 - 60 ปี

### 3. ตำแหน่งในปัจจุบัน

1.  ครูผู้ช่วย
2.  ครู คศ. 1
3.  ครู คศ. 2 วิทยฐานะครูชำนาญการ
4.  ครู คศ. 3 วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ
5.  ครู คศ. 4 วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญ
6.  ครู คศ. 5 วิทยฐานะครูเชี่ยวชาญพิเศษ

### 4. วุฒิการศึกษา

1.  ปริญญาตรี
2.  ปริญญาโท
3.  ปริญญาเอก
4.  อื่นๆ(โปรดระบุ).....

### 5. ประสบการณ์ทำงาน

1.  น้อยกว่า 5 ปี
2.  6 -15 ปี
3.  16- 25 ปี
4.  มากกว่า 25 ปี











ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

1. นางบุญยวี ทุยไชยสง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบูรณ์ เขต 3  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ
2. นายธีรภัทร์ ภาวะริย์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบูรณ์ เขต 3  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เพชรบูรณ์ เขต 3
3. นายไพบุลย์ มะโนสินธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนบ้านโคกสง่านาข้าวค้อ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบูรณ์ เขต 3
4. นางพรกมล แอ็บบอทท์ ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนบ้านตะกุดงาม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบูรณ์ เขต 3
5. นางสาวมนัสนันท์ โยธาธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนบ้านไทรทอง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบูรณ์ เขต 3

The image features a large, faint watermark of the Rangsit University logo in the background. The logo consists of a stylized flame or sunburst shape at the top, with a circular base containing radiating lines. The text 'มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University' is written in a semi-circle below the logo.

ภาคผนวก จ

สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง  
(Semi-Structured Interview)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

## สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
คนที่ 1	<p>1. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกคนมุ่งเดินไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน สร้างความผูกพัน รับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติเพื่อก้าวสู่เป้าหมายเดียวกัน มุ่งให้ผู้ร่วมงาน คิดถึงผลประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว</p> <p>2. มอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและศักยภาพ ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะของผู้ร่วมงาน หมุนเวียนงานเพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกัน ไม่ล่าเอียง หรือมือคด</p> <p>3. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน กำหนดเป้าหมาย คิดวางแผน รวมถึงการสร้างสรรควิธีการต่างๆ ที่จะไปถึงเป้าหมาย ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด ในการแก้ปัญหาควรมีการวิเคราะห์ คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นตามทางเลือกต่างๆ และตัดสินใจเลือกอย่างเป็นเหตุเป็นผล</p> <p>4. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ให้คำชี้แนะและความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน ให้สามารถจัดระบบความคิด ทบทวนการทำงาน และหาการพัฒนางานและแก้ปัญหาการทำงานของตนเองด้วยตนเอง มีการชี้แนะทั้งรายบุคคลหรือกลุ่มย่อย การชี้แนะจะมุ่งสู่การบรรลุจุดหมาย จึงเริ่มต้นทำงานที่ต้องการพัฒนา เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะผู้ร่วมงานด้วยความเป็นกันเอง เข้าถึงในทุกปัญหา โดยผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงมือแก้ปัญหาเอง แต่อาจมอบหมายให้ผู้ร่วมงานได้แก้ปัญหาด้วยวิธีของตนเอง และผู้บริหารเป็นผู้ให้กำลังใจและผู้แนะนำ</p>

## สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview)(ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
คนที่ 2	<p>1. วิสัยทัศน์ต้องเกิดขึ้นจากการระดมความคิดของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อให้มีทิศทางในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหารทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร ผู้บริหารต้องคอยสังเกตการณ์นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ว่าเป็นไปตามที่ตกลงหรือไม่ โดยเน้นย้ำให้ทุกคนตระหนักถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกคน โดยไม่ตัดสินความคิดของแต่ละคนว่าผิด แต่ในการทำงานร่วมกันต้องมีข้อสรุป ทุกคนต้องยึดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ควรมอบหมายงานแก่ผู้ที่เต็มใจทำงาน เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ แต่หากมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานที่ตนเองไม่ถนัด ควรส่งให้ครูได้รับการอบรมเรื่องนั้นๆ ก่อน โดยผู้อำนวยการจะต้องไม่ใช่อำนาจในการสั่งงานเพียงอย่างเดียว</p> <p>3. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ทราบปัญหาการทำงานที่แท้จริง เพื่อคิดวิธีการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม และมีกระบวนการแก้ปัญหา ซึ่งประเด็นสำคัญในการแก้ปัญหามีสิ่งที่ต้องทำเหมือนกัน คือ 1) กำหนดปัญหาให้ชัดเจน 2) การวิเคราะห์หารากสาเหตุ 3) การกำหนดมาตรการแก้ปัญหา และ 4) การสร้างมาตรฐานใหม่เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ โดยการแก้ปัญหาคควรแก้จากต้นเหตุ ไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ เริ่มมาจากการทำความเข้าใจกับ</p>



## สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview)(ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
	<p>โครงสร้างการบริหาร นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของเขตพื้นที่นำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน</p> <p>4. คอยดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน มีความเห็นอกเห็นใจ สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน การบริหารจึงควรตั้งอยู่ กับ ความเหมาะสมตามบริบท ไม่ได้ยึดตามระเบียบมากเกินไป เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงศักยภาพของตนเอง</p>
คนที่ 3	<p>1.ความรับผิดชอบในหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาการศึกษา ในสถานศึกษา ผู้บริหารควรเสียสละแรงกายและใจ แสดงให้เห็นความรับผิดชอบ และการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ที่สำคัญคือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จะต้องเข้าใจในบริบทของท้องถิ่น สามารถนำสิ่งที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาพัฒนาและต่อยอด ในการศึกษาได้ ซึ่งผู้บริหารควรยึดหลักควรยึดหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารคน บริหารงาน ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังและแก้ไข ปัญหา โดยยึดหลักเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองและเข้าใจผู้อื่นให้มาก ดำเนินการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความร่วมมือ เกิดเป็นทีมที่เข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และยอมรับทิศทางหรือการมีอยู่ของวิสัยทัศน์นั้น และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความพึงพอใจโดยส่วนรวม</p>

## สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview)(ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
	<p>2. ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ก้านความคิดและปฏิบัติตามความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารใส่ใจผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ใช้งานให้เหมาะกับคน ใ้คนให้เหมาะกับงาน มีการติดตามงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุผลได้ด้วยดี รวมถึงมีการให้กำลังใจ ยกย่อง ชื่นชมเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี</p> <p>3. เมื่อมีปัญหาในการดำเนินงาน ควรใช้กระบวนการ PLC เข้ามาช่วย ซึ่ง PLC เป็นการพัฒนามาจากกลยุทธ์ระดับองค์กรที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มพัฒนาจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับประยุกต์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและการเรียนรู้ร่วมกันในทางวิชาชีพ ที่มีหน้างานสำคัญ คือความรับผิดชอบการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกัน ได้เข้าใจปัญหาที่ต้องแก้ไขตรงกัน และได้</p> <p>การแก้ปัญหาที่หลากหลาย นำมาซึ่งข้อสรุปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารควรนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการแก้ปัญหา</p> <p>4. ควรมีเป้าหมายการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน ที่มุ่งสู่คุณภาพผู้เรียน (ความรู้ คุณุณธรรม) มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ผู้บริหารต้องคอยให้กำลังใจครู ใช้วิธีการบริหารจัดการด้วยการเดินไปรอบๆ (management by walking around) เพื่อให้เห็นถึงปัญหาในแต่ละด้านด้วยตนเองและโดยตรง ใช้การกล่าวชื่นชมให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ทุกคนอยากทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่ออยากได้งานที่ดีขึ้นผู้ร่วมงานจะรู้สึกว่าการงานมีความท้าทายมากยิ่งขึ้น</p>

## สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview)(ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
คนที่ 4	<p>1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูเข้าใจเป้าหมายในการทำงานตรงกัน มีการประชุม/การประชุมย่อย การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น เพื่อการระดมสมองจากกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบสอบถามรายบุคคล การสำรวจความคิดเห็นจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นนำผลจากการประเมินในขั้นตอนที่ผ่านมา มาจัดทำร่างวิสัยทัศน์อีกครั้งและทบทวนหลักเกณฑ์ รวมทั้งวิพากษ์วิจารณ์จนกว่าจะได้ข้อยุติร่วมกัน เมื่อทุกคนรับรู้เป้าหมายในการทำงาน ผู้นำต้องมีเป้าหมายในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>2. การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีขั้นตอน เช่น เราจะมอบหมายงานอะไร ต้องคิดวางแผน มีขั้นตอน กำหนดระยะเวลา และสุดท้ายมีเทคนิคในการมอบหมายงาน คือ การมอบหมายงานควรมีการประชุมในภาพรวมขององค์กร และมีการประชุมพูดคุยในหน่วยงานย่อยเพื่อแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นหาข้อตกลงร่วมกันและเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจและรับทราบรวมถึงยอมรับหน้าที่และภาระงานของบุคลากรในหน่วยงานทั้งหมด สร้างทัศนคติที่ดีในการแบ่งหน้าที่การทำงานหรือการมอบหมายงานอย่างยุติธรรมปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียม ไม่ลำเอียงหรือมีอคติแสดงออกถึงความเอาใจใส่ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา สนองต่อความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา</p>

## สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview)(ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
	<p>3. ให้โอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น</p> <p>สนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้ความสนใจปรับปรุงวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้ชัดเจน</p> <p>สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงาน ว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข</p> <p>4. ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาในการทำงาน มีการให้รางวัล ผลตอบแทนตามโอกาสอย่างเหมาะสม เพื่อแสดงถึงการยอมรับในความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาและตัวผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ สื่อสารให้ลูกน้องเข้าใจความสัมพันธ์ของผลงานและความสำเร็จในการสอนกับคุณภาพผู้เรียน</p>
คนที่ 5	<p>1. ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมแนวคิดการทำงานให้เกิดจิตสำนึกคุณภาพ มีกระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และยั่งยืน วิสัยทัศน์จะต้องมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกๆ ฝ่าย รวมถึงคณะครู ซึ่งจะไม่ใช่ตัวผู้บริหารคนเดียวเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ จึงทำให้คณะครูได้ทราบความเป็นมาของวิสัยทัศน์ไปพร้อมๆ กับผู้บริหาร จึงทำให้เข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานตรงกัน</p> <p>2. โดยปกติการมอบหมายงานจะเป็นงานในหน้าที่(ประจำ) ซึ่งจะออกคำสั่งตอนเปิดภาคเรียนที่ 1 ของแต่ละปีการศึกษา และงานที่ได้รับมอบหมายตามปฏิทินการทำงานหรืองานที่เข้ามาใน</p>

## สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง(Semi-Structured Interview)(ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
	<p>ระหว่างปีการศึกษา มอบหมายงาน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละคนว่าเหมาะกับงานใดและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเป็นธรรม เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน</p> <p>3. ในการแก้ปัญหาต่างๆ ควรมีการประชุม บางเรื่องต้องประชุม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบางเรื่องประชุมคณะครูเพื่อหาวิธีแก้ปัญหา หรือหาทางออกร่วมกัน หรือบางเรื่องก็เชิญครู/ผู้ที่เกี่ยวข้องรายบุคคลมาพูดคุยกัน แล้วแต่สถานการณ์</p> <p>4. ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ไม่ว่าจะเรื่องใดควรถาม/ปรึกษาคณะครูเพื่อหารือและดูว่าครูมีความคิดเห็นอย่างไร ต้องการแบบใด หากจุดกลางที่ทุกคนยอมรับและมีความสุข เพื่อการทำงานจะมีความสุข ทำด้วยใจจะได้ผลมากกว่าทำตามคำสั่ง สันนิษฐานเมื่อครูต้องการทำผลงานต่างๆ และให้กำลังใจแก่ครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี คิดแก้ปัญหาในองค์กร พร้อมนำไปเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น</p>

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	วันเพ็ญ คาราวงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	7 ธันวาคม 2519
สถานที่เกิด	จังหวัดเพชรบูรณ์ ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาคณิตศาสตร์, 2543 มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, 2565
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 22 หมู่ 10 ตำบลวังโบล้อ อำเภอนองไผ่ จังหวัดเพชรบูรณ์ 67140
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านโคกสง่านาข้าวดอ
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู