

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

รัตตินันท์ บุญกล้า

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤษภาคม 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ รัตตินันท์ บุญกล้า ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

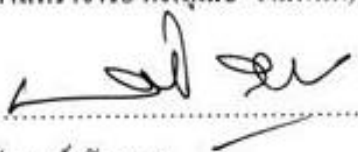
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่... 31 ...เดือน... พฤษภาคม..... พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และ ดร.ชัยพนธ์ รังงาม กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.สมุทร ชำนาญ อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ดร.ชัยพนธ์ รังงาม อาจารย์ประจำ ภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และนางสาวอุษณีย์ วัณวงษ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนพานทองสาขานุปถัมภ์ ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณข้าราชการครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ในการเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และบุคลากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างราบรื่นด้วยดี คุณค่า และประโยชน์ จากงานนิพนธ์ที่มีต่อวงการศึกษ ผู้วิจัยขอขอบคุณความคิดนี้เป็นเครื่องตอบแทนพระคุณ บิดา มารดา บุตรธิดา ญาติพี่น้อง และครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จตราบเท่าทุกวันนี้

รัตตินันท์ บุญกล้า

58920440: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 18

รตตินันท์ บุญกล้า: การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (THE STUDY OF TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP OF SHOOOL ADMINSTRATORS UNDER SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 18) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ประยูร อิ่มสวาสดี, กศ.ด.,  
สุเมธ งามกนก, กศ.ด. 112 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
จำแนกตาม 18 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขตพศ ประสพการณ์การทำงาน และขนาด  
สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตาม  
ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-609)  
ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 351 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)  
จำแนกตามขนาดสถานศึกษา จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ  
จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .21-.79 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95  
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) และเมื่อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด  
คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

58920440: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ SCHOOL ADMINISTRATORS/  
THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 18  
RATTINAN BOONKLA: A STUDY OF THE TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN SECONDARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 18. ADVISORY COMMITTEE: PRAYOON IMSAWASD,  
Ed.D., SUMET NGAMKANOK, Ed.D. 112 P. 2018.

The objective of this study was to compare the transformational leadership of school administrators in Secondary Educational Service Area Office 18 as Classified by genders, teaching experiences of school teachers and school sizes. The sample was 351 teachers teaching in Secondary Educational Service Area Office 18 in 2015. The numbers of sample was suggested in the table of Krejcie & Morgan (1970, pp. 607-609). Stratified random sampling, and simple random sampling method were applied based on the size of schools. The research instrument was a questionnaire asking questions concerning transformational leadership of school administrators in Secondary Educational Service Area Office 18 the five-point-rating scale questionnaire in this study consisted of 40 items. Discrimination power was between .21-.79 and its Reliability was .95. Data was analyzed by Mean, Standard Deviation, One Way-anova and Scheffe's method.

The results of the study were as follows:

1. The transformational leadership of school administrators using opinion of teachers in Secondary Educational Service Area Office 18 as a whole and individual aspect was in a high level: intellectual stimulation was the highest level and inspirational motivation was the lowest level.

2. The transformational leadership of school administrators in Secondary Educational Service Area Office 18, classified by genders of as a whole and individual aspect was not statistically significant.

3. The transformational leadership of school administrators in Secondary Educational Service Area Office 18, classified by teaching experiences of teachers as a whole and individual aspect was not statistically significant.

4. The transformational leadership of school administrators using opinion of teachers in Secondary Educational Service Area Office 18, classified by school sizes as a whole and individual aspect was statistically significant different at .05 level, except in the area of idealized influence and individualized consideration which were found not statistically significant.

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | ฉ    |
| สารบัญ.....   | ช    |
| สารบัญตาราง.....  | ญ    |
| สารบัญภาพ.....  | ฎ    |
| บทที่   |      |
| 1 บทนำ.....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                   | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....  | 5    |
| คำถามในการวิจัย.....  | 5    |
| สมมติฐานของการวิจัย.....  | 5    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 6    |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....                                     | 7    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....  | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....  | 8    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                 | 12   |
| สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18..... | 12   |
| แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....  | 33   |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....  | 43   |
| ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง.....  | 47   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 49   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 55   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 55   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                            | 56   |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                               | 56   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 58   |



## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                    | หน้า |
|--|------|
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                  | 58   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....     | 59   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....              | 60   |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 60   |
| การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....       | 60   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                | 61   |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....      | 78   |
| สรุป.....                                | 78   |
| อภิปรายผล.....                           | 80   |
| ข้อเสนอแนะ.....                          | 85   |
| บรรณานุกรม.....                          | 86   |
| ภาคผนวก.....                             | 91   |
| ภาคผนวก ก.....                           | 92   |
| ภาคผนวก ข.....                           | 96   |
| ภาคผนวก ค.....                           | 102  |
| ภาคผนวก ง.....                           | 104  |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย.....               | 112  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | แสดงจำนวน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ..18.....   | 17   |
| 2        | แสดงข้อมูลรายโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....   | 18   |
| 3        | ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....   | 55   |
| 4        | จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน<br>และขนาดสถานศึกษา.....   | 61   |
| 5        | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน.....                                 | 62   |
| 6        | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และอันดับภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ..... | 63   |
| 7        | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18<br>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ.....                 | 65   |
| 8        | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ.....        | 66   |
| 9        | ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ..... | 67   |
| 10       | ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....                       | 69   |
| 11       | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ<br>โดยรวมและรายด้าน.....   | 70   |

## สารบัญตาราง(ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า  |     |
|----------|---|-----|
| 12       | ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประเภทการทำงาน โดยรวมและรายด้าน..... | 71  |
| 13       | การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประเภท<br>ทำงาน โดยรวมและรายด้าน.....  | 73  |
| 14       | ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน..... | 73  |
| 15       | การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18<br>จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน.....          | 74  |
| 16       | การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18<br>จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม.....                          | 75  |
| 17       | การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18<br>จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....         | 76  |
| 18       | การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18<br>จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....       | 77  |
| 19       | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการศึกษา<br>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....                              | 103 |

## สารบัญภาพ

| ภาพที่ |   | หน้า |
|--------|---|------|
| 1      | กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 7    |
| 2      | โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.....     | 15   |
| 3      | โครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 | 16   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูงซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอันจะเห็นได้ชัดจากปัญหา และสภาพวิกฤตการณ์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองในปัจจุบันจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนมีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ทางด้านต่าง ๆ ที่เรากำลังเผชิญอยู่ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 2) จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับเปลี่ยน โครงสร้างเศรษฐกิจ การเมือง มีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ พึ่งพาอาศัยกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น อีกทั้งยังต้องพยายามปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี คุณภาพของประชากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, หน้า 1) ทำให้เกิดทั้งข้อดีและข้อเสียตามมา ซึ่งบางครั้งเราไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น การคิดจะทำอะไรต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่ถูกต้อง และความซื่อสัตย์อดทนและตั้งใจจริง เมื่อเราได้ปฏิบัติตามนี้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นถึงมีก็จะน้อยมาก (นาดี แก้ววิญญู, 2552, หน้า 1)

ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553, หน้า 14) มาตรา 9(2) กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาและองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และมาตรา 89

ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริการทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพร้อมทั้งกำหนด แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยยึดหลักด้านความพร้อมและความเหมาะสมความสอดคล้องกับ กฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการการมีส่วนร่วมในชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในพื้นที่โดยกระจายอำนาจให้สถานศึกษามากที่สุด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2555, หน้า 1) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตร การสอน เทคโนโลยีการศึกษาและการบริหารจัดการจากการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ยังมีอีก หลายเรื่องที่ต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงโดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครู อาจารย์ และประสิทธิภาพ ของการบริหารจัดการ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 43)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญ ในฐานะผู้นำของหน่วยงาน สามารถกระตุ้น ชักจูงหรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญหรือที่เรียกว่า กุญแจสำคัญของความมีประสิทธิภาพ และ ความมีประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็ภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งความสำคัญของผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ มีการศึกษาและวิจัยจำนวนมากทั้งในต่างประเทศและในประเทศ ที่ยืนยันว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์กร รวมถึง ผลงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็ผลการทำงานของบุคคล ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันรู่องค์กร ความเป็นพลเมืองที่ดี รวมถึงการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการ โดยกำหนดให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก มีเอกภาพด้านนโยบาย มีความหลายหลายในการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจไปสู่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการกำหนดมาตรฐานการศึกษาระบบประกันคุณภาพ การส่งเสริม และการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ การระดมทรัพยากรทางการศึกษา และการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตร ตลอดจนกำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริการทั่วไปไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง เพื่อการมี ประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557, หน้า 2)

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเนื่องจากการปฏิรูป การศึกษาและการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษาในรูปของการปฏิรูปและการกระจาย อำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษาจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอำนาจ ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารการศึกษามากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำและความเป็นมืออาชีพ ทางการบริหารที่สูง ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องรู้ เข้าใจและประยุกต์ใช้หลักการ ทางการบริหารเพื่อบริหารจัดการให้ระบบการบริหารและระบบสนับสนุนการเรียนรู้อื่น ๆ ของสถานศึกษา สามารถที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (วิรุทธ ชาติตะกาญจน์, 2555, หน้า 2) เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด และความสามารถ ดังนั้นในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมี การดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุ ครุภัณฑ์ การสรรหา การที่บุคคลมาดำเนินการ หรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา เพื่อให้ นักเรียนเป็นคนดีและมีวินัย (สุธรรม ธรรมทัสนานนท์, 2553, หน้า 26-27) องค์กรที่ต้องการ ประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำพางค์การและสมาชิกในองค์กร ก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกัน การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรให้ก้าวไประดับนั้น ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองก่อนจากผู้บริหารเป็นผู้นำ และจากนั้นจึงส่งต่อภาวะผู้นำ นั้นสู่ทุกคน ในองค์กร ก็จะพัฒนาองค์กรยุคเก๋าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมุ่งสู่เป้าหมายด้วยพลังและความเร็ว ที่เกิดขึ้นจากการสอดประสานกันของการทำงานของคน ๆ คน (สุดา สุวรรณภิรมย์, 2551, หน้า 7)

ภาวะผู้นำนั้น ถือเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏในตัวผู้บริหารที่จะดึงเอาคุณลักษณะนี้ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นศักยภาพหรือความสามารถ ของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่ง ในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในงาน มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหาร หรือผู้นำ (โกวัฒน์ เทศบุตร, 2554, หน้า 3) มุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์สู่นาคตขององค์กร ผู้นำทำหน้าที่เปรียบเสมือนสถาปนิกทางสังคมในการออกแบบ การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยม การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจแก่ผู้ตาม การพัฒนาคุณลักษณะและความสามารถของบุคคล (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 65)

สถานศึกษามัชฌมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วย สถานศึกษา 50 สถานศึกษา ได้แก่ ชลบุรี “สุขบท”, ชลราษฎรอำรุง, ชลกันยานุกูล, แสนสุข, บ้านสวน(จันอนุสรณ์), อ่างศิลาพิทยาคม, หนองรีมมงคลสุขสวัสดิ์, บ้านบึง “อุตสาหกรรม นุเคราะห์”, บ้านบึง “มนูญวิทยาการ”, จุฬากรณราชวิทยาลัย ชลบุรี, คลองก๊วยยิ่งวิทยา,

หนองใหญ่ศิริวรราชวิทยาลัย, พานทองสาขานุพัฒน์, พานทอง, พันธ์พิทยาคาร, พุ่มเหียงพิทยาคม, อุทกพิทยาคม, บ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา, เกาะโพธิ์ถั่วงามวิทยา, เกาะจันทร์พิทยาคาร, บางละมุง, โปธิสัมพันธ์พิทยาคาร, ผินแจ่มวิชาสอน, ศรีราชา, พุ่มศุขลาพิทยา “กรุงเทพฯอนุเคราะห์”, บึงศรีราชาพิทยาคม, สุรศักดิ์วิทยา, สวนกุหลาบวิทยาลัยชลบุรี, เกาะสีซัง, สัตหีบพิทยาคม, สิงห์สมุทร, วัดป่าประดู่, ระยองพิทยาคม, บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา, เพ็ญมาดาวิทยา, มาบตาพุด พันพิทยาคาร, ระยองพิทยาคมนิคมอุตสาหกรรม, ระยองพิทยาคมปากน้ำ, เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์, บ้านค่าย, ปลวกแดงพิทยาคม, นิคมวิทยา, แกลง “วิทยสถาวร”, วังจันทร์วิทยา, เขาชะเมาวิทยา, ชำนาญสามัคคีวิทยา, ชำนาญพิทยาคม, ศูนย์ท้าวพิทยา, ห้วยยางศึกษา และมกุฎเมืองราชวิทยาลัย ครูผู้สอน จำนวน 3,892 คน นักเรียนจำนวน 76,844 คน ซึ่งเป็นองค์กรใหญ่ องค์กรหนึ่ง ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปฏิรูปการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ย่อมเป็นสิ่งที่แสดงได้ว่า สถานศึกษาจะสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จากสภาพการเปลี่ยนแปลง การศึกษาของไทย และจากการรายงานผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประสบปัญหาหลายประการ เช่น ผู้บริหารขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาการศึกษา การดำเนินงาน ประกันคุณภาพภายในยังไม่เป็นระบบ การพัฒนาคุณภาพการศึกษายังขาดทักษะและประสบการณ์ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558, หน้า 3)

สภาพปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ยังขาด ทักษะและประสบการณ์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และยังขาดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะสามารถทำให้ปฏิบัติงานได้ในทุกสถานการณ์ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ด้านทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์ในด้านการบริหารและการจัดการในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายได้ เพราะผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ แสดงให้เห็นว่า การบริหารการศึกษายังมีปัญหาอีกมากมายซึ่งผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ในการจัดการหรือบริบทในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะการพัฒนา คุณภาพของผู้เรียน เนื่องจาก คุณภาพของผู้เรียนเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงการบริหารงานของผู้บริหาร ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องอาศัยการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพ (สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558, หน้า 4)



จากสภาพและปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยนำแนวคิดของ เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4) มาเป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของ สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

### คำถามในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อยู่ในระดับใด
2. การเปรียบเทียบตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยไว้ ดังนี้

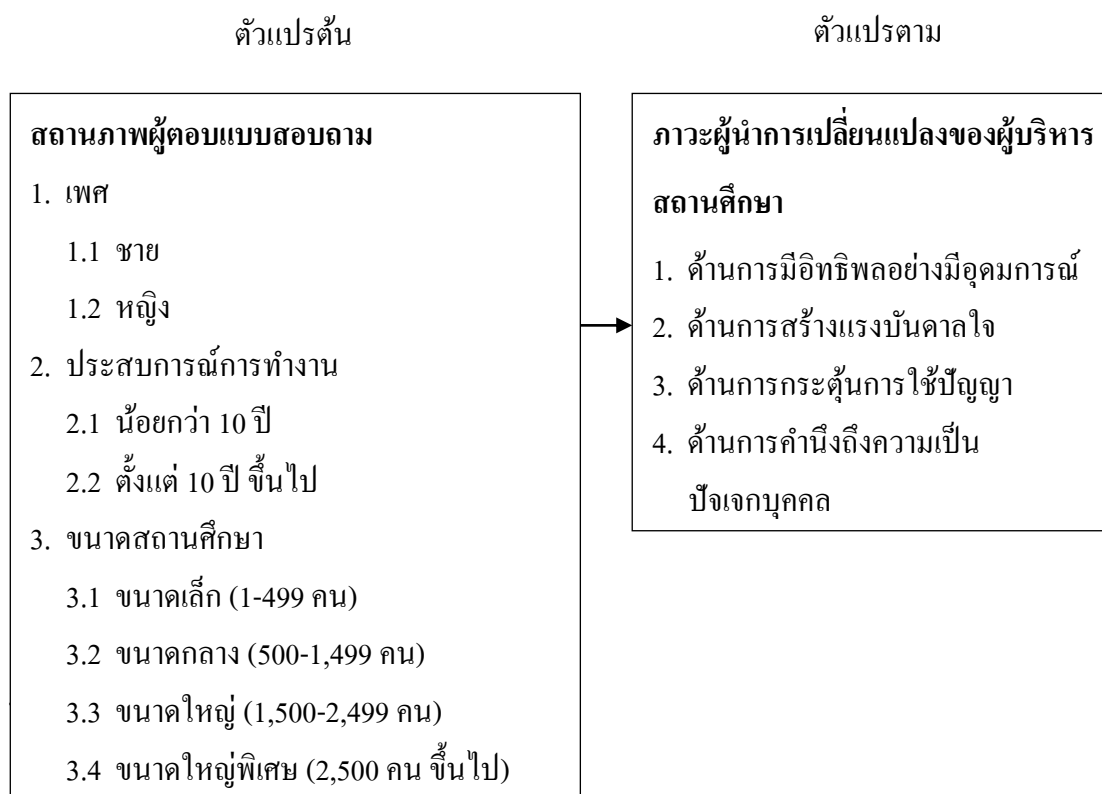
1. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศแตกต่างกัน

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแนวคิดของ เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สามารถแสดงได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย คือ

1. ทำให้ทราบระดับเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ ดังนี้

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยอาศัยแนวคิดของ เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 3,982 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 ตามตารางการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 351 คน จากนั้นจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แล้วจัดทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

#### 3.1 ตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

##### 3.1.1 เพศ

###### 3.1.1.1 ชาย

###### 3.1.1.2 หญิง

##### 3.1.2 ประสบการณ์ทำงาน

###### 3.1.2.1 น้อยกว่า 10 ปี

###### 3.1.2.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

##### 3.1.3 ขนาดของสถานศึกษา

###### 3.1.3.1 ขนาดเล็ก

###### 3.1.3.2 ขนาดกลาง

###### 3.1.3.3 ขนาดใหญ่

###### 3.1.3.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

##### 3.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

##### 3.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

##### 3.2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

##### 3.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 18 มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
โดยการใช้อำนาจ อิทธิพลในการ โน้มน้าวจิตใจ ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือ  
ประสานงาน ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือตามเป้าหมาย  
ที่ได้วางไว้ร่วมกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำ  
ที่แสดงให้เห็นการบริหารจัดการในการทำงาน โดยกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่า  
ความพยายามที่คาดหวังไว้ เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง ตลอดจนการพัฒนา

ความสามารถของผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักในภารกิจ หน้าที่ วิสัยทัศน์ มองไกล เกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทำให้การปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นว่า ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตามเป็นที่ยกย่องเคารพ นับถือศรัทธา ไว้วางใจทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน มีวิสัยทัศน์ และสามารถ ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นผู้ที่มี ศีลธรรม และมีจริยธรรมสูงหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม เสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตาม มีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน และ แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่า ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตาม สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันแสดงความเชื่อมั่น ให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมาย ระยะยาว

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตาม มีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน มีการคิดและการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนแปลงกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายาม หาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดี

ที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันและจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โโค้ชและเป็นທີ່ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น จะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้รักษาราชการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

4. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่สายการสอน ในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

5. เพศ หมายถึง ความแตกต่างทางสรีระที่บ่งบอกความเป็นเพศชายหรือเพศหญิง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

6. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกประสบการณ์ทำงาน ออกเป็น 2 ระดับ คือ

6.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ผู้ที่มีอายุการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 น้อยกว่า 10 ปี นับถึงวันที่กรอกแบบสอบถาม

6.2 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป หมายถึง ผู้ที่มีอายุการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป นับถึงวันที่กรอกแบบสอบถาม

7. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ปริมาณของนักเรียนในแต่ละสถานศึกษา ซึ่งกำหนดตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

7.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 1-499 คน

7.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 500-1,499 คน

7.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 1,500-2,499 คน

7.4 ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียน ตั้งแต่ 2,500 คน ขึ้นไป

8. สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 50 โรงเรียน ได้แก่ ชลบุรี “สุขบท”, ชลราชูรอรุ่ง, ชลกันยานุกูล, แสนสุข, บ้านสวน (จันอนุสรณ์), อ่างศิลาพิทยาคม, หนองรีมงคลสุขสวัสดิ์, บ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”, บ้านบึง “มนูญวิทยาการ”, จุฬารัตนราชวิทยาลัย ชลบุรี, คลองกิวยิ่งวิทยา, หนองใหญ่ศิริวราวิทวิทยา, พานทองสภานุปฐมภัก, พานทอง, พันธุ์พิทยาคาร, ทุ่งเหียงพิทยาคม, อุทกพิทยาคม, บ่อทองวงษ์จันทร์วิทวิทยา, เกาะโพธิ์ ถ้วยงามวิทยา, เกาะจันทร์พิทยาคาร, บางละมุง, โพธิ์สัมพันธ์พิทยาคาร, ผินแจ่มวิชาสอน, ศรีราชา, ทุ่งศุขลาพิทยา “กรุงไทยอนุเคราะห์”, บึงศรีราชาพิทยาคม, สุรศักดิ์วิทวิทยา, สวนกุหลาบ วิทยาลัยชลบุรี, เกาะสีชัง, สัตหีบพิทยาคม, สิงห์สมุทร, วัดป่าประดู่, ระยองพิทยาคม, บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา, เพร็ภษมาตาวิทยา, มาบตาพุดพันพิทยาคาร, ระยองวิทยาคมนิคม อุตสาหกรรม, ระยองวิทยาคมปากน้ำ, เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์, บ้านค่าย, ปลวกแดงพิทยาคม, นิคมวิทยา, แกลง “วิทย์สถาวร”, วังจันทร์วิทวิทยา, เขาชะเมาวิทยา, ชำนาญสามัคคีวิทยา, ชำม่อพิทยาคม, สุนทรภู่วิทยา, ห้วยยางศึกษา และมกุฏเมืองราชวิทยาลัย

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง หน่วยงานที่เกิดขึ้น ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 บริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุม 2 จังหวัด คือ จังหวัดชลบุรี และจังหวัดระยอง

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีประเด็นตามลำดับต่อไปนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

#### สภาพบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (ชลบุรี-ระยอง) เป็นหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการมีภารกิจรับผิดชอบ บริหารจัดการในเขตพื้นที่ใน 2 จังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี บ้านบึง หนองใหญ่ พนัสนิคม พานทองบ่อทอง เกาะจันทร์ สัตหีบ บางละมุง ศรีราชา และเกาะสีชัง จังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอเมืองระยอง แกลง บ้านค่าย บ้านฉาง ปลวกแดง นิคมพัฒนาวังจันทร์ และเขาชะเมา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, 2558, หน้า 2-5)



## ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (ชลบุรี-ระยอง) ตั้งอยู่เลขที่ 25/11 หมู่ 5 ตำบลอ่างศิลา อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20000

## เว็บไซต์

www.spm18.go.th

## อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดกับ จังหวัดฉะเชิงเทรา

ทิศใต้ ติดกับ จังหวัดระยอง

ทิศตะวันออก ติดกับ จังหวัดฉะเชิงเทราจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดระยอง

ทิศตะวันตก ติดกับ ชายฝั่งทะเลตะวันออกของอ่าวไทย

## วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จะเป็นผู้นำของเขตพื้นที่การศึกษา ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และให้บริการทางการศึกษาที่มีมาตรฐานอย่างครอบคลุมและทั่วถึง

## พันธกิจ

1. เร่งรัดพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล
2. เสริมสร้าง โอกาสและทางเลือกการศึกษาแก่นักเรียนทุกคน ทุกกลุ่ม ให้ได้รับการศึกษามัธยมศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถประกันคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียน
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นพลังขับเคลื่อนและให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรง สมบูรณ์

## เป้าประสงค์

1. นักเรียนมีความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานชาติและมาตรฐานสากล มีทักษะการคิด วิถีชีวิตพอเพียง ประยุกต์ใช้วิถีชีวิตไทย สู่การเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เยาวชนทุกคน ทุกกลุ่ม ทั้งเยาวชนทั่วไป ผู้พิการ ด้อยโอกาส กลุ่มพิเศษอื่น ๆ ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึง

3. สถานศึกษามีความเข้มแข็ง มีระบบประกันคุณภาพที่ได้มาตรฐาน

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีความเข้มแข็งเป็นพลังขับเคลื่อน

และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

5. นักเรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์

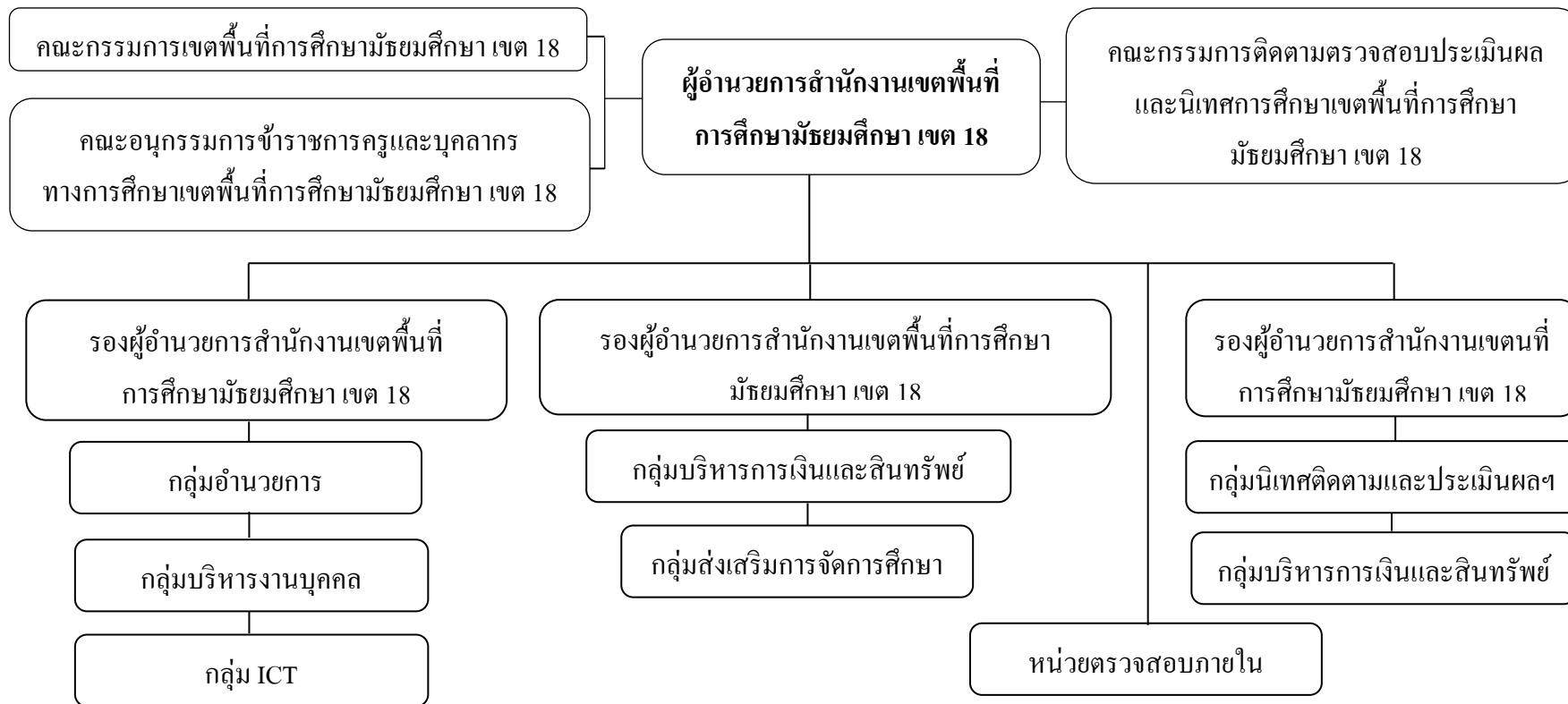
#### **เขตการปกครอง**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (ชลบุรี-ระยอง) แบ่งการปกครองเป็น 2 จังหวัด ดังนี้

1. จังหวัดชลบุรี แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 อำเภอ 92 ตำบล 687 หมู่บ้าน การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร 1 แห่ง เมือง 9 แห่ง เทศบาลตำบล 29 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 58 แห่ง และมีรูปแบบการปกครองพิเศษ 1 แห่ง คือ เมืองพัทยาแยกจากการปกครองของอำเภอบางละมุง เนื่องจากเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับนานาชาติซึ่งมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วอำเภอ ทั้ง 11 ของจังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอพนัสนิคม อำเภอพานทอง อำเภอบ้านบึง อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะจันทร์ อำเภอบ่อทอง อำเภอหนองใหญ่ อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบและอำเภอเกาะสีชัง จำนวนประชากร 1,421,425 คน

2. จังหวัดระยอง แบ่งเขตการปกครอง แบ่งออกเป็น 8 อำเภอ 54 ตำบล 439 หมู่บ้าน 80 ชุมชน ส่วนด้านการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 22 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 42 แห่ง อำเภอทั้ง 8 ของจังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอเขาชะเมา อำเภอบ้านฉาง อำเภอวังจันทร์ อำเภอปลวกแดง อำเภอแกลง อำเภอนิคมพัฒนา และอำเภอบ้านค่าย จำนวนประชากร 674,393 คน

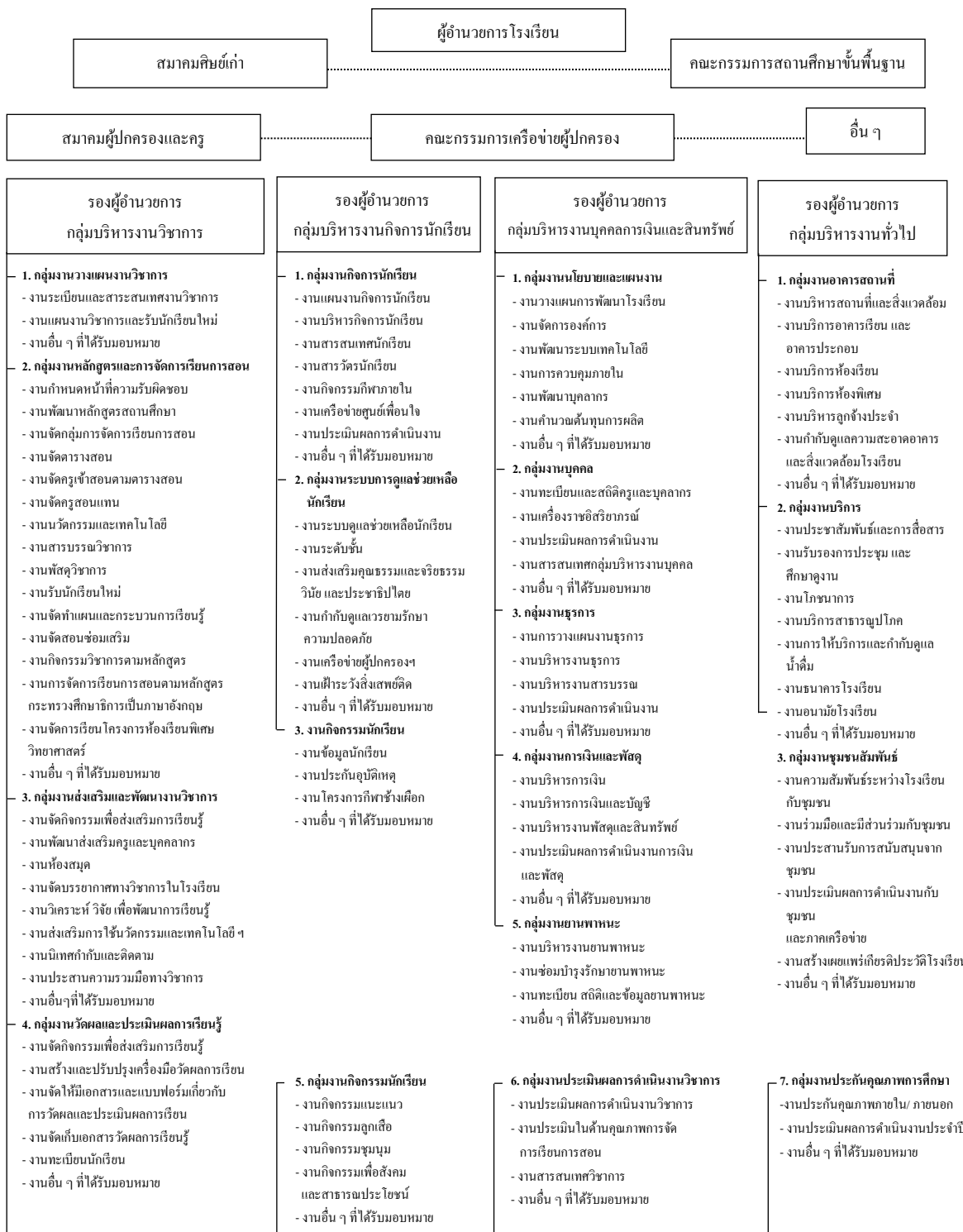
โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2559, หน้า 7)

## โครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษา

แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18, 2559, หน้า 8 )

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (ชลบุรี-ระยอง) ปัจจุบัน นายสมศักดิ์ ทองเนียม ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งหมดจำนวน 50 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2558) ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 1 คน
2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน
- 3.ศึกษานิเทศก์ จำนวน 12 คน
4. บุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 คน (2) จำนวน 28 คน
5. ลูกจ้างประจำ จำนวน 1 คน
6. ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 6 คน

มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ในสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด จำนวน 3,482 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2558 ทั้งนี้รวมผู้ที่เกษียณในปี พ.ศ. 2557) มีโรงเรียนในสังกัดจังหวัดชลบุรี 31 โรงเรียน และจังหวัดระยอง 19 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 50 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 50 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 158 คน ข้าราชการครู จำนวน 3,160 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 10 คน พนักงานราชการ จำนวน 77 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 50 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 304 คน

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2559, หน้า 9)

| ขนาดโรงเรียน        | จำนวนนักเรียน            | จังหวัดชลบุรี<br>(จำนวนโรงเรียน) | จำนวนระยอง<br>(จำนวนโรงเรียน) |
|---------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| ขนาดเล็ก            | นักเรียน 0-499 คน        | 8                                | 2                             |
| ขนาดกลาง            | นักเรียน 500-1,499 คน    | 10                               | 7                             |
| ขนาดใหญ่            | นักเรียน 0-2,499 คน      | 4                                | 7                             |
| ขนาดใหญ่พิเศษ       | นักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป | 9                                | 3                             |
| รวมโรงเรียน         |                          | 31                               | 19                            |
| รวมโรงเรียนทั้งสิ้น |                          | 50                               |                               |

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลรายโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18, 2559, หน้า 10)

| สถานศึกษา                     | จำนวนนักเรียน |          |           |      | รวม   |
|-------------------------------|---------------|----------|-----------|------|-------|
|                               | ประถม         | มัธยมต้น | มัธยมปลาย | ปวช. |       |
| 1. ชลบุรี (สุขบท)             | -             | 1,612    | 1,054     | -    | 2,675 |
| 2. ชลราษฎร์บำรุง              | -             | 1,614    | 1,054     | -    | 3,772 |
| 3. ชลกันยานุกูล               | -             | 2,082    | 2,158     | -    | 4,113 |
| 4. แสนสุข                     | -             | 1,032    | 2,031     | -    | 1,594 |
| 5. บ้านสวน(๖: จันอนุสรณ์)     | -             | 1,337    | 562       | -    | 1,797 |
| 6. อ่างศิลาพิทยาคม            | -             | 782      | 460       | -    | 1,018 |
| 7. หนองรีมงคลสุขสวัสดิ์       | -             | 134      | 236       | -    | 186   |
| 8. บ้านบึง                    | -             | 1,839    | 52        | -    | 3,284 |
| “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”         |               |          |           |      |       |
| 9. บ้านบึง “มัญญูพิทยาคาร”    | -             | 370      | 1,445     | -    | 536   |
| 10. จุฬารัตนราชวิทยาลัยชลบุรี | -             | 288      | 166       | -    | 726   |
| 11. คลองกีวี่วิทยา            | -             | 326      | 137       | -    | 463   |
| 12. หนองใหญ่ศิริรวิวาทวิทยา   | -             | 253      | 186       | -    | 421   |
| 13. พานทองสภานูปถัมภ์         | -             | 933      | 216       | -    | 1,149 |
| 14. พานทอง                    | -             | 788      | 414       | -    | 1,202 |
| 15. พนัสนิพิทยาคาร            | -             | 1,660    | 1,461     | -    | 3,121 |
| 16. พุ่งเหียงพิทยาคาร         | -             | 326      | 160       | -    | 486   |
| 17. อุทกวิทยาคม               | -             | 61       | 19        | -    | 80    |
| 18. ป่อทองวงษ์จันทร์วิทยา     | -             | 488      | 427       | 96   | 1,011 |
| 19. เกาะโพธิ์ถั่วงามวิทยา     | -             | 359      | 272       | -    | 631   |
| 20. เกาะจันทร์พิทยาคาร        | -             | 169      | 116       | -    | 285   |
| 21. บางละมุง                  | -             | 1,433    | 1,410     | -    | 2,843 |
| 22. โปธิสัมพันธ์พิทยาคาร      | -             | 1,182    | 1,595     | -    | 2,777 |

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

| สถานศึกษา                    | จำนวนนักเรียน |          |           |      | รวม    |
|------------------------------|---------------|----------|-----------|------|--------|
|                              | ประถม         | มัธยมต้น | มัธยมปลาย | ปวช. |        |
| 23. ผินแจ่มวิชาสอน           | -             | 212      | 74        | -    | 286    |
| 24. ศรีราชา                  | -             | 1,841    | 1,420     | -    | 3,261  |
| 25. หุ่นอุตสาหกรรม           |               |          |           |      |        |
| “กรุงเทพฯนครราชสีมา”         | -             | 653      | 297       | -    | 950    |
| 26. บึงศรีราชาพิทยาคม        | -             | 590      | 282       | -    | 872    |
| 27. สุรศักดิ์วิทยาคม         | -             | 746      | 292       | -    | 1,038  |
| 28. สวนกุหลาบวิทยาลัย ชลบุรี | -             | 1,047    | 810       | -    | 1,857  |
| 29. เกาะสีช้าง               | 288           | 126      | 53        | -    | 467    |
| 30. สัตหีบวิทยาคม            | -             | 979      | 743       | -    | 1,722  |
| 31. ดิงห์สมุทร               | -             | 1,558    | 1,948     | -    | 3,506  |
| รวมจังหวัดชลบุรี             | 288           | 26,829   | 527       | 347  | 48,129 |
| 1. วัดป่าประดู่              | -             | 1,536    | 1,151     | -    | 2,687  |
| 2. ระยองวิทยาคม              | -             | 1,980    | 1,879     | -    | 3,859  |
| 3. บ้านฉางกาญจนกุลวิทยา      | -             | 1,437    | 847       | -    | 2,284  |
| 4. เพ็ญศรีมาตาวิทยา          | -             | 415      | 234       | -    | 649    |
| 5. มาบตาพุดพันพิทยาคาร       | -             | 1,606    | 870       | -    | 2,476  |
| 6. ระยองวิทยาคม              |               |          |           |      |        |
| นิคมอุตสาหกรรม               | -             | 352      | 165       | -    | 517    |
| 7. ระยองวิทยาคม ปากน้ำ       | -             | 735      | 404       | -    | 1,139  |
| 8. เฉลิมพระเกียรติ           | -             | -        | -         | -    | 874    |
| พระศรีนครินทร์ ระยอง         |               |          |           |      |        |
| 9. บ้านค่าย                  | -             | 1,270    | 663       | -    | 1,933  |
| 10. ปลวกแดงพิทยาคม           | -             | 1,132    | 587       | -    | 1,719  |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| สถานศึกษา                | จำนวนนักเรียน |          |           |      | รวม    |
|--------------------------|---------------|----------|-----------|------|--------|
|                          | ประถม         | มัธยมต้น | มัธยมปลาย | ปวช. |        |
| 11. นิคมวิทยา            | -             | 980      | 575       | -    | 1,555  |
| 12. แกลง “วิทยสถานาร”    | -             | 1,500    | 1,305     | -    | 2,805  |
| 13. วังจันทร์วิทยา       | -             | 996      | 634       | -    | 1,630  |
| 14. เขาชะเมาวิทยา        | -             | 194      | 180       | -    | 374    |
| 15. ชำนาญสามัคคีวิทยา    | -             | 1,053    | 704       | -    | 1,757  |
| 16. ชำหม้อพิทยาคม        | -             | 158      | 78        | -    | 236    |
| 17. สุนทรภู์พิทยา        | -             | 523      | 241       | -    | 764    |
| 18. ห้วยยางศึกษา         | -             | 322      | 183       | -    | 505    |
| 19. มกุฎเมืองราชวิทยาลัย | -             | 493      | 459       | -    | 952    |
| รวมจังหวัดระยอง          | -             | 17,209   | 11,506    | -    | 28,715 |
| รวม                      | 288           | 44,038   | 32,422    | 96   | 76,844 |

### การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีผลการดำเนินงาน ด้านคุณภาพ การศึกษา ด้านโอกาสทางการศึกษา และด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ งบประมาณ ประจำปี 2558 สรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

#### 1. ด้านคุณภาพการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2557 จากรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2557 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ อยู่ที่ระดับ 42.78 จัดเป็นลำดับที่ 16 ของประเทศ

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2557 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชาสูงกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ อยู่ที่ระดับ 40.35 จัดเป็นลำดับที่ 3 ของประเทศ



## 2. ด้านโอกาสทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้ดำเนินส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพดังนี้

2.1 แก้ไขปัญหาเด็กชั้นประถมศึกษา ป.1-6 ในโรงเรียนเกาะสีชังซึ่งอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ให้อ่านออกและเขียนได้

2.2 ลดอัตราการออกกลางคันในปีการศึกษา 2557 ของนักเรียนในสังกัดร้อยละ 62.03

2.3 แก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กซึ่งมีครูสอนไม่ครบชั้นเรียนให้จัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Information Technology: DLIT) อย่างเต็มรูปแบบ

2.4 จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางไกล (Distance Learning Television: DLTV) และการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Information Technology: DLIT) ทุกโรงเรียน

## 3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีผลการพัฒนาด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (KRS: KPI Report System) และผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ (ARS: Action Plan Report System) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารและจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 งบประมาณประจำปี 2557 ดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (KRS: KPI Report System) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนการดำเนินงาน (4.48226) จัดอยู่ในลำดับที่ 4 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งหมด

3.2 ผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ (ARS: Action Plan Report System) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนการดำเนินงาน (4.41695) จัดอยู่ในลำดับที่ 7 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งหมด

3.3 ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (KRS: KPI Report System) และผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ (ARS: Action Plan Report System) งบประมาณประจำปี พ.ศ. 2557 มีผลคะแนนการดำเนินงาน (4.44961) จัดอยู่ในลำดับที่ 4 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้งหมด

3.4 ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารและจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 งบประมาณประจำปี 2557

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (ชลบุรี-ระยอง) ค่าคะแนนที่ได้รับ 89.00  
ระดับคุณภาพดีเยี่ยม

### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน ดังกล่าว
3. ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสานส่งเสริมการดำเนินการของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา พ.ศ. 2553 วันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ข้อ 4 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
- (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและยานพาหนะ
- (ง) จัดระบบบริหารงานการควบคุมภายในและพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
- (จ) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วนราชการ

ในสังกัด

- (ฉ) เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
- (ช) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
- (ซ) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
- (ฌ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตที่มีโรงงาน

ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ

- (ญ) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขตสถานศึกษา

และหน่วยงานทางการศึกษา

(ฎ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มบริหารงานบุคคลมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) วางแผนอัตราากำลังกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
- (ข) สรรหาบรรจุแต่งตั้งย้ายโอนและการออกจากราชการของข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา

- (ค) ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- (ง) พัฒนาบุคลากรส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ

และจรรยาบรรณ

- (จ) ดำเนินงานวินัยคุณธรรมร้องทุกข์และการดำเนินคดีของรัฐ
- (ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา

(ข) จัดทำมาตรฐานคุณภาพงานกำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงาน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต

(ค) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดการรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษา เพื่อเสนอคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

(ง) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3. กลุ่มนโยบายและแผนมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษา

(ข) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐาน การศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

(ค) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

(ง) ตรวจสอบติดตามประเมินและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติ ตามนโยบายและแผน

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งยุบรวมเลิกและโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(ฉ) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

### 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษา นอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(ข) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคลครอบครัวองค์กร ชุมชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

(ค) ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

(ง) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

(จ) ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬา และนันทนาการลูกเสือ ยุวกาชาด เนตร-นารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์ สิทธิเด็กและเยาวชนและงานกิจการนักเรียนอื่น

(ข) ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

(ค) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

(ค) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติดและส่งเสริมป้องกันแก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษารวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

(ง) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

(ฉ) ประสานส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

(ช) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

(ช) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็ง ของชุมชน

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานหลักสูตร การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

(ข) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนและกระบวนการเรียนรู้ ของผู้เรียน

(ค) วิจัยพัฒนาส่งเสริมติดตามตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับการวัด และการประเมินผลการศึกษา

(ง) วิจัยพัฒนาส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมินติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(จ) นิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

(ฉ) ศึกษาวิเคราะห์วิจัยพัฒนาส่งเสริมและพัฒนาสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยี ทางการศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผล และนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน
- (ข) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี
- (ค) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ
- (ง) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์
- (จ) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงินงานบัญชีงานพัสดุ

และงานบริหารสินทรัพย์

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**ประเด็นยุทธศาสตร์**

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาผู้เรียนทุกระดับชั้นให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

**เป้าประสงค์ที่ 1** นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีการพัฒนาการ

เหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ

**กลยุทธ์ดำเนินการ**

**กลยุทธ์ที่ 1** พัฒนาสมรรถนะทางการศึกษาของผู้เรียนทุกระดับชั้นสู่ระดับชาติ

และเทียบเคียงสู่มาตรฐานสากล

1.1 เสริมสร้างพัฒนาความสามารถและทักษะของผู้เรียนให้มีคุณภาพ

1.1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามวัยสามารถใช้ทักษะภาษาไทยในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.1.2 ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารเพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้สื่อสารในชีวิตประจำวันและสื่อสารกับชาวต่างชาติเพื่อรองรับการค้าสู่ประชาคมอาเซียนและเทียบเคียงสู่มาตรฐานสากล

1.1.3 ส่งเสริมการใช้ภาษาของประเทศในประชาคมอาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษาเพื่อการสื่อสารกับประชากรในกลุ่มประชาคมอาเซียนที่เข้ามาทำงานหรือเข้ามาประกอบธุรกิจในประเทศไทย

1.1.4 ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพ

1.1.5 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ผลคะแนนทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ผลการประเมิน PISA และระบบการทดสอบกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาใช้เป็นเกณฑ์กำหนดเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะทางการศึกษาของผู้เรียน

1.1.6 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาด้านสุขอนามัยสมรรถนะทางร่างกาย ให้เกิดความสมดุลทั้งร่างกายและจิตใจตามพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัย

1.1.7 ปลุกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมหลักของคนไทย

12 ประการ

1.1.8 ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้เรียนที่มีผลงานทางวิชาการและวิชาชีพทั้งในระดับ เขตพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

1.2 พัฒนาระบบส่งเสริมสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2.1 ส่งเสริมการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียน ทุกระดับทุกประเภทให้มีประสิทธิภาพ

1.2.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบท และความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพ

1.2.3 ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและการพัฒนา หลักสูตรให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียนชุมชนท้องถิ่นและสังคม

1.2.4 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดหาการใช้การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีทางการศึกษานวัตกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายเหมาะสม เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

1.2.5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเหมาะสม

1.2.6 ส่งเสริมให้มีศูนย์รวมสื่อเพื่อการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน

1.2.7 ส่งเสริมการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ให้มีความเข้มแข็ง

1.2.8 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรทักษะอาชีพหลักสูตร เพื่อการมีงานทำควบคู่ ไปกับวิชาสามัญ

1.2.9 จัดระบบนิเทศติดตามประเมินผลและรายงานผลหลากหลายมิติ ให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่องเป็นรูปธรรมให้มีข้อมูลป้อนกลับที่สามารถสะท้อนคุณภาพ ของผู้เรียนและสภาพปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

**กลยุทธ์ที่ 2** พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีความเข้มแข็งเป็นระบบ

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนวและบริการแนะแนว เพื่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพให้แก่ผู้เรียนทุกระดับชั้นอย่างเข้มแข็งต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สามารถวางแผนชีวิตด้านการเรียน

การประกอบอาชีพในอนาคตสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2.2 ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ครอบครัวชุมชนและสถาบันทางสังคม เพื่อกำกับดูแลและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม

2.3 ส่งเสริมระบบการติดตามช่วยเหลือดูแลผู้เรียนทุกคน โดยเฉพาะเด็กด้อยโอกาส เด็กพิการเด็กที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร เด็กไร้สัญชาติ เด็กต่างด้าวให้สามารถเรียนได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดอัตราการออกกลางคัน

2.4 ประสานความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาหน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้อง และสถานประกอบการในการศึกษาต่อการฝึกทักษะอาชีพการฝึกงาน เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

2.5 ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการของศูนย์แนะแนวของจังหวัด เพื่อให้สามารถพัฒนาสถานศึกษาซึ่งเป็นเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กลยุทธ์ที่ 3** สร้างแนวร่วมการกำกับดูแลพัฒนาคุณภาพนักเรียน

3.1 สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แก่ผู้ปกครองชุมชนสังคมและสาธารณชน

3.2 ประสานส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.3 ประสานสถาบันที่รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อให้คัดเลือกอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 ส่งเสริมความร่วมมือการจัดการศึกษาในรูปแบบทวิภาคีกับสถาบัน อาชีวศึกษาและสถานประกอบการเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

3.5 ส่งเสริมความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหน่วยงาน และสถานประกอบการในการสนับสนุนผู้เรียนได้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือดูแลผู้เรียนทุกคนทุกกลุ่ม ให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ

**เป้าประสงค์ที่ 2** ประชากรวัยเรียนทุกคนทุกกลุ่มได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเป็นธรรม



### กลยุทธ์ดำเนินการ

#### กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนให้สามารถจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชนและบริบทของโรงเรียน โดยให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพระดับสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

2.2 ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนจัดการศึกษาวิชาชีพ เพื่อส่งเสริมการมีงานทำของผู้เรียน โดยโรงเรียนสามารถจัดเองหรือสร้างความร่วมมือกับสถาบันทางการศึกษาหน่วยงานองค์กร และสถานประกอบการ

2.3 ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อสนองความต้องการจำเป็นของผู้เรียนทุกกลุ่มทุกประเภท ได้แก่ ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการเด็กด้อยโอกาส เด็กปกติ และเด็กกลุ่มพิเศษอื่น ๆ ทั้งรูปแบบในระบบโรงเรียนและการศึกษาทางเลือก

2.4 ส่งเสริมการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลให้เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมสนับสนุนผู้เรียนเรียนต่อจนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมโครงการที่ส่งเสริมผู้เรียนให้สามารถเรียนต่อจนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การให้ทุนการศึกษา การหารายได้ระหว่างเรียน การประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการรับผู้เรียนเข้าศึกษาต่อ

2.6 สนับสนุนทรัพยากรสื่อเทคโนโลยีสำหรับสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคนทุกกลุ่มให้มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อการพัฒนาสมรรถนะทางการศึกษาของผู้เรียน**

**เป้าประสงค์ที่ 3** ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

### กลยุทธ์ดำเนินการ

**กลยุทธ์ที่ 1** ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสารเพื่อสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

1.1 จัดทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการ (MOU: Memorandum of Understanding) กับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 กำหนดช่องทาง เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม สื่อเทคโนโลยี เทคนิควิธีการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ เทคนิควิธีการวัดประเมินผล เทคนิควิธีการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการศึกษาวิจัยทางการศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนแต่ละกลุ่มสาระ/ วิชา และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถนำความรู้ประสบการณ์ไปพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทำให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ตามเป้าหมาย

1.4 ส่งเสริมระบบการนิเทศทั้งการนิเทศภายในสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษา และครู และการนิเทศ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.5 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่าง ๆ การมีส่วนร่วมของชุมชนและการให้บริการแก่ชุมชน

กลยุทธ์ที่ 2 ลดภาระงานที่นอกเหนืองานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนของครู

2.1 จัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ในช่วงปิดภาคเรียนหรือช่วงวันหยุด

2.2 ประสานความร่วมมือไปยังสถานศึกษาหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ในช่วงปิดภาคเรียนหรือช่วงวันหยุด

2.3 ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานภายในสถานศึกษาของจิตอาสาจากองค์กรและสถานประกอบการต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการศึกษาและด้านอื่น ๆ ตามความต้องการและความจำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 4 ขยายองค์ความรู้เชิงวิชาการและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาสมรรถนะทางการศึกษาของผู้เรียน โดยพิจารณาจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET)

4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับ

4.3 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีวิทยฐานะตามที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลการเป็นครูมืออาชีพและการยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมสนับสนุนการวางแผนสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยคณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษาและชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการบริหารงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ได้มาตรฐานเขตคุ้มครองเขตสุจริต

เป้าประสงค์ที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบสู่บุคลากรและสถานศึกษา เน้นการทำงานแบบบูรณาการบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

#### กลยุทธ์ดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ 1 กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

1.1 จัดโครงสร้างองค์การ (ระบบงาน) และโครงสร้างการบริหารงาน (กลไกการทำงาน) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีความเหมาะสม และเอื้อประโยชน์ต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.2 ทบทวนตรวจสอบและประเมินระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

1.3 จัดระบบข้อมูลและสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

1.4 กำหนดกิจกรรมดำเนินการ โครงการที่เหมาะสมและมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

1.5 กำกับติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณการบริหารงานบุคลากรให้บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้เหมาะสมถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

1.6 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีการบริหารจัดการตามบริบทที่มีประสิทธิภาพมีคุณภาพตามคำรับรองและมาตรฐานที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2.1 ส่งเสริมสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ผลการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2.2 ประสานส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสถาบันหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ให้มีคุณภาพตามคำรับรองและมาตรฐานที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้บุคลากรและสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

4.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงานและสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จได้รับการยอมรับ

4.2 ยกย่องเชิดชูเกียรติสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียนจนประสบผลสำเร็จมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นมีผลการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่เป็นเลิศอัตราการออกกลางคันลดลงมีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

4.3 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และสถานศึกษาและติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

**กลยุทธ์หลัก**

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาผู้เรียนทุกระดับชั้นให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือดูแลผู้เรียนทุกคนทุกกลุ่มให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการศึกษาของผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการและการบริหารงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ผลผลิตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีการดำเนินงาน 5 ผลผลิต คือ

1. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ
2. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
3. เด็กพิการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ
4. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ

กล่าวโดยสรุปแล้ว สถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ประกอบด้วย สถานศึกษา 50 สถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรใหญ่องค์กรหนึ่งที่มีระบบการจัดการดูแลสถานศึกษาที่เป็นระบบมุ่งพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ทัดเทียมกับนานาชาติ โดยมีระบบการจัดการที่ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน เพื่อประสิทธิผลในการจัดการศึกษาที่สูงขึ้น

### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์สามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตาม โดยอาศัยคุณงามความดี เรียกว่า พระคุณ โดยไม่ต้องมีตำแหน่งเหมือนกับผู้บริหาร

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างหนึ่งขององค์การอาจใช้อิทธิพลของตำแหน่งหน้าที่ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเครื่องมือเป็นเครื่องมือเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้ที่มีอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ การประสานสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จบนพื้นฐานความศรัทธายอมรับ โดยผู้นำอาจได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ได้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ตัดสิน สั่งการ สร้างแรงจูงใจหรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์การ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้ด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น นับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการ มีหน้าที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้อง และดูแลคนงานในสภาพผู้ที่ปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

อานันท์ ปันยารชุน (2544, หน้า 26-27) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า ไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้นำที่ยั่งยืน สิ่งที่เขาไม่ได้ก็คือคุณธรรมและจริยธรรม

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยไม่ว่าจะเป็นการรวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สมุทร ชานาญ (2556, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่หรือมีบทบาทเป็นหัวหน้าหรือได้รับการยอมรับให้นำในสถานการณ์นั้น ๆ

วันชัย ปานจันทร์ (2558, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความหมายของ “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับมอบหมายจากคนอื่น ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่มอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สามารถที่จะจูงใจชักนำ ชี้ทางให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

**ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ดังนี้**

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและได้มีการศึกษาเป็นเวลานาน ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจคำว่า ภาวะผู้นำดีขึ้น ได้นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่าง ๆ กัน หลายทฤษฎี ดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ใช้อิทธิพลเป็นอำนาจภายในตัวผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายของค์การ

จริยา สมประสงค์ (2542, หน้า 130) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ความรับผิดชอบสูงสุดของผู้บริหารกิจกรรมใด ๆ สามารถสร้างความผูกพันการยอมรับและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม

ทร สุนทรายุทธ (2543, หน้า 97) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ความสามารถของแต่ละบุคคล ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2546, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับหรือยกย่องจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

อุทัย บุญประเสริฐ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำ ชักจูง จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ กระตุ้นให้หรือชี้นำให้ผู้ร่วมงาน ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ เป็นความสามารถในการบริหารงานตนเองและครองใจผู้อื่น โดยสามารถชักคนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและปฏิบัติไปในแนวทางทางเดียวกันเพื่อที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

กึ่งกาญ จิตต์กะวาน (2553, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า การที่ผู้บริหารของกลุ่มมีพฤติกรรมในการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในองค์กรให้เกิดความร่วมมือ ประสานงานในการทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่าง ผู้นำ (Leaders) และ ผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purpose) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภารดี อนันต์นาวี (2555, หน้า 77) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลดังกล่าวนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่า มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการจูงใจหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2556, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่กระตุ้นจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติการหรืออำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การประสานงานให้เกิดมีใจความร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Followers) หรือสมาชิกในองค์กรที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าวจูงใจมีอิทธิพลต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

วันชัย ปานจันทร์ (2558, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนแต่ละบุคคล

เทอร์รี่ (Terry, 2009 อ้างถึงใน วรรณภา จันทร์ศรี, 2553, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการใช้อำนาจอิทธิพลให้คนอื่นเกิดความพอใจที่จะทำงานเพื่อกลุ่มและให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม



สต็อกคิลล์ (Stogdill, 2009 อ้างถึงใน นงนุช รักษา, 2553, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความคิดริเริ่มชัดเจนซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

มิเชล และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 2006 อ้างถึงใน นงนุช รักษา, 2553, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

ดาร์ฟ (Draft, 2010 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวี, 2555, หน้า 76) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการใช้อำนาจ อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจ ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือ ประสานงาน ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือตามที่เป้าหมายได้วางไว้ร่วมกัน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากวิวัฒนาการภาวะผู้นำดังกล่าว หากพิจารณาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ จะเห็นว่า มีงานเขียนอย่างกว้าง และมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ซึ่งในที่นี้จะขอสรุปความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามที่ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก (2557, หน้า 15) ได้แบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

#### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะนั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่มีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเชื่อว่า คนบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ และมีลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้นำแต่ละคนมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น จนกล่าวได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม อุปนิสัย ให้ผู้อื่นเห็น มีแนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory of leadership) ของกรีก และ โรมัน โบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่พัฒนาขึ้นได้ ซึ่งคุณลักษณะของคนเป็นผู้นำ เช่น ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead) ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และความรอบรู้ในงาน (Job relevant knowledge) ต่อมาผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญ

อีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High self-monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะในด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเอง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี กล่าวโดยรวม ผลการศึกษาวิจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำ กว่าครึ่งศตวรรษ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะมีความสำเร็จต่อของผู้นำมากขึ้น แต่ยังไม่พบว่าคุณลักษณะ ใดอย่างใดอย่างหนึ่งที่ประกันต่อความสำเร็จดังกล่าวได้ การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดด้านคุณลักษณะ เป็นเกณฑ์นั้น พบว่า มีจุดอ่อนอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) ยังไม่พบว่าคุณลักษณะใด มีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำ มักใช้ได้ดีกับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน (Weak situation) แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจน (Strong situation) เช่น เป็นองค์การแบบทางการที่มีโครงสร้างกฎระเบียบชัดเจน มีปทัสถาน ทางพฤติกรรมที่ปฏิบัติแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ คุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุและผลต่อกัน เช่นผู้นำมีความเชื่อมั่นตนเองมาก่อน หรือว่าเมื่อประสบความสำเร็จในงานแล้ว ส่งผลให้ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น คุณลักษณะ น่าจะเป็นเรื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนเป็นผู้นำออกจากคนไม่ใช่ผู้นำ

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ประมาณปลาย ค.ศ. 1940 นักทฤษฎีภาวะผู้นำหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำว่ายังมีข้อบกพร่องอยู่และไม่ครอบคลุมประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ดังนั้น จึงทำให้นักวิจัยกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์หันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำ อย่างจริงจัง โดยมีกรอบของแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั้นควรเป็นอย่างไรและมีสมมติฐานว่า “ภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้เพราะพฤติกรรมการนำที่ไม่ได้ มีมาโดยกำเนิด” โดยศึกษาว่า รูปแบบพฤติกรรมใดที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำ และในปัจจุบันนักวิจัย ก็ยังคงทำวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ในองค์การที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงทำให้นักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ อยู่หลายกลุ่ม ได้แก่ 1) การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Iowa (State University of Iowa Studies) Iowa โดยมุ่งความสนใจไปที่พฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style) และแบบที่ 2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) 2) การศึกษาที่มหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State University Studies) โดยการริเริ่มของ Carrol L. Shartle และต่อมา John K. Hemphill and Alvin E. Coons ได้ศึกษาและพัฒนา แบบวัดพฤติกรรม ของผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ซึ่งแบบวัดดังกล่าวสามารถ จำแนกผู้นำออกได้ 2 ด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และด้านมิตรสัมพันธ์

(Consideration) 3) การศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย Michigan (The University of Michigan) ผลการวิจัยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำได้ 2 รูปแบบ คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งคน และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงาน 4) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) ได้นำแนวคิดพื้นฐานของมหาวิทยาลัย Ohio และมหาวิทยาลัย Michigan มาเป็นแนวคิดพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายภาวะผู้นำที่แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติที่มุ่งคน และ มิติที่มุ่งผลผลิตจากแนวคิดดังกล่าวได้นำมาสู่การแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบขี้แย หรือ แบบ 1.1 (Impoverished) ผู้นำแบบเอาแต่ใจ หรือแบบ 9.1 (Country club) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทางหรือแบบ 5.5 (Middle of road) และผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9.9 (Team) 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ แบ่งผู้นำได้ 3 แบบใหญ่ ๆ ดังนี้ ผู้นำแบบพื้นฐาน ผู้นำแบบมีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล 5) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ X, Y ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นมุมมองของความสัมพันธ์มนุษย์ที่แตกต่างตรงข้ามกัน ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่าคนทั่วไปไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานต่ำ แต่ต้องการความมั่นคง จึงต้องถูกบังคับและควบคุมด้วยมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ทำงานได้ดีและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ส่วนทฤษฎี Y มีมุมมองให้คนเป็นศูนย์กลางในการบริหารโดยมีสมมติฐานว่าคนไม่ได้หลีกเลี่ยงการทำงานโดยธรรมชาติ และมุ่งมั่นในงานเช่นเดียวกันกับการพักผ่อนหรือการเล่นในมุมมองของทฤษฎีวายเชื่อว่า คนมีความรับผิดชอบสามารถควบคุมตนเอง และมีแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or situational leadership theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 โดยมีแนวคิดที่เชื่อว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งนักวิจัยภาวะผู้นำยอมรับกันว่าทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีข้อจำกัดในการอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบไหนจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่ากัน เพราะบางสถานการณ์พฤติกรรมของผู้นำบางอย่างอาจมีประสิทธิผล แต่ในบางสถานการณ์อาจใช้แล้วไม่เกิดประสิทธิผล ดังนั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fieldler แบ่งประเภทผู้นำได้ 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยมีปัจจัย 3 ประการ ที่กำหนดสถานการณ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงาน จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพชอบความสำเร็จของงานและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพอบอุ่นและใส่ใจในการการสร้างสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard's ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ

2 มิติ ของ Fiedler คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์มาเป็นแนวทางในการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน ดังนั้น ในทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แบบของผู้นำ วุฒิภาวะของผู้ตาม และการปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ 3) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ House ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมายมุ่งส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้นและความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการทำวิถีทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจนและการเพิ่มปริมาณของรางวัล พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย พฤติกรรมของภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนสถานการณ์นี้อ่านวย ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jango นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำนวน 8 คำถาม เพื่อการเลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตโนมัติไปโดยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุว่า A เป็นลักษณะอัตโนมัติ C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

ทฤษฎีนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกเป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) ประการที่ 2 เป็นการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ โดยพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำ

ที่เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นแบบตัวอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ มีพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิด พยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่ โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจ และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกัน ตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

นอกจากนี้ Fullan ยังได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ที่มีปัจจัยสำคัญหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบไปด้วย แรงผลักดันและแรงหนุนมาช่วยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ 1) ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน ได้แก่ การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม การสร้างศักยภาพ และความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ได้แก่ การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล การเน้นภาวะผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ และการยกระดับเพื่อการพัฒนาใน 3 ระดับ

##### 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrated leadership theories)

ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การบริหารไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐ ภาคเอกชน บริษัท ห้างร้าน รวมทั้งการบริหารการศึกษา ผู้บริหารในฐานะผู้นำต่างมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องบริหารจัดการในองค์การของตนเองดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณลักษณะที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารที่มีประสิทธิผล และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กรภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีความสำคัญเพราะทำให้การบริหารงานภายในองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยที่ผู้นำกับผู้ติดตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีในองค์การ ซึ่งการทำให้เกิดความร่วมมือแล้วผู้นำยังต้องใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายในการนำไปประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุด ดังที่ DuBrin กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำในการใช้อำนาจในการนำความสามารถมาใช้แก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ให้ผ่านไปอย่างรวดเร็ว และยังต้องมี

รูปแบบ และพฤติกรรมผู้นำที่กระตือรือร้น ต้องการเข้าร่วมปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำยังต้องเรียนรู้สิ่งแวดล้อมขององค์กรและต้องมีทักษะทางสังคมที่หลากหลาย และมีความสอดคล้องทางวัฒนธรรมองค์กร ส่วน Bass and Stogdill กล่าวว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ 1) มีความเด็ดเดี่ยวเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 2) มีความอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ อารมณ์ดีและมีความอบอุ่น 3) มีการจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบ รอบคอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเป็นที่ยิ่งพำของบุคคลอื่นได้ 4) มีความมั่นคงในอารมณ์ ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง และ 5) มีความเฉลียวฉลาด มองโลกในแง่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์

การที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องผสมผสานการใช้แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สอดคล้องกับ Achua and Lussier ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำร่วมสมัยว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ โดยการแสดงออกในการนำผู้อื่น ประกอบด้วย การใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ตาม และสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนขององค์กรได้ทำให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตและมั่นคงต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ Angalet ได้ศึกษา กระบวนทัศน์ใหม่ของภาวะผู้นำในยุคที่ 21 พบว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน เชื่อว่าคนบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ และมีลักษณะสำคัญที่ทำให้แต่ละคนมีความแตกต่าง เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม กล่าวถึงพฤติกรรมว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นควรเป็นอย่างไร เพราะภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นได้เพราะพฤติกรรมการนำที่ไม่ได้มีมาโดยกำเนิด ปัจจุบันมีนักวิจัยที่ยังคงวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมอย่างมากมาย ทั้งนี้ก็เพื่อการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เชื่อว่า ประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีพื้นฐานมาจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม เน้นการเปลี่ยนแปลงประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่ายต่างอำนาจความสะดวกซึ่งกันและกัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นการผสมผสานการใช้แนวคิด ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมและภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้ตามและสามารถพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนขององค์กรได้ ทำให้การบริหารเป็นไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้ ฌ็อง-ฌัก แอลแตร์ (2546, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกองค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่ออำนาจความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ยูดา รักไทย (2546, หน้า 93) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

วินิจ เกตุขำ (2546, หน้า 327) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ผู้นำจึงเป็นเสมือนจุดประกายแรงผลักดันให้หลอมรวมสมาชิก

วันชัย ชงชัย (2547, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจและผู้ตาม ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน ผู้ตามและองค์กร ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

สุชาติ รังสินันท์ (2550, หน้า 114) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องทำงานร่วมกับบุคคลและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28-29) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ ความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผล

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 65) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำที่ใช้บารมีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

ณัชฌานุช สุคชาติ (2553, หน้า 258) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นต่อความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน นำไปสู่การบรรลุประสิทธิผล

สินีนากู โพธิ์จัญญา โน (2554, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เพ็ญญา นาคินชาติ (2557, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยุใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นการบริหารจัดการในการทำงานโดยกระตุ้น จูงใจ



ให้ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังตลอดจนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักในภารกิจ หน้าที่ วัตถุประสงค์ มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกสำนึกของผู้ตามให้มีความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นจนเป็นผู้มีสัจการแห่งตน (Self-actualization) ตามระดับความต้องการของ มาสโลว์ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้ (Bass & Avolio, 1990 อ้างถึงใน อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2551, หน้า 37-40)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้ตามโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และการท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้

ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญหน้ากับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้จะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ติดตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

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

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง คือ เพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา รายละเอียด ดังนี้

#### เพศ

เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อกระบวนการคิด การตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ภิมรย์ ดินถาวร (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยของเพศชาย คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนของเพศหญิง คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และสอดคล้องกับ วรณา จันทร์ศรี (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง พบว่า จำแนกตามเพศ ด้วยการทดสอบหาขนาดของผลต่าง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ อารี กังสานุกูล (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ มะลิษา บุญจริง (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน อำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน อำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### ประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงานเป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ และต้องอาศัยการจัดประสบการณ์ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม การมีประสบการณ์มาก ทำให้ผู้นั้นมีความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชัย ธิณฑิ (2551) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า จำแนกตามประสบการณ์ของครูผู้สอน และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมและรายด้าน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา จันทร์ศรี (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชยาน์ มานูช (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

### ขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ย่อมมีภารกิจและความซับซ้อนของงาน และการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชัย ชูคำ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 พบว่า จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวิไล ใจหาญ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐชยาน์ มานูช (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิษา บุญจริง (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารใน โรงเรียน อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จันทบุรี พบว่า จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับ เพ็ญภา นาकिनชาติ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 7 พบว่า จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านเป็นผู้มีบารมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า เพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา น่าจะมีผลต่อสมมติฐาน การวิจัยที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และ ขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตาม ประเภทโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้เชาวน์ปัญญา ตามลำดับ จำแนกตามเพศ และประเภทของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตาม

วุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จัญพันธ์ อาทิกานู (2551) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริไล ไจหาญ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ตามการรับรู้ของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการกระตุ้นชาวนับปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรัชย์ ชูคำ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน และวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ครุณี พิพัฒน์ผล ภิชก จันท์เอี่ยม และอรสา โกศลนันทกุล (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยรวมครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

วรรณ จันท์ศรี (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านการเป็นผู้สร้างแรงคลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และด้านการเป็นผู้กระตุนการใช้ปัญญา ตามลำดับ จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ ด้วยการทดสอบหาขนาดผลต่างพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันระดับมาก ยกเว้น ประสบการณ์ แตกต่างกันในระดับปานกลาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยการทดสอบหาขนาดผลต่าง พบว่า โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อารี กังสานุกูล (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรสุดา คุ โนภาส (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 40(2) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุนการใช้ปัญญา การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลและการสร้างแรงคลใจ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการกระตุนการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการกระตุนการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

สินีนานู โพธิ์จัญญาโน (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูใหม่เครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและกลุ่มสาระที่สอน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ปัทมาวดี วาปีเน (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางที่ระดับ .05

มะลิษา บุญจริง (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน  
อำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
เมื่อจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น  
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ

เบญจมาศ โดสั่ม (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวม  
และรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่าง  
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และจำแนกตามที่ตั้งของสถานศึกษา โดยรวม  
และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระกฤษกร อัครภพเมธี (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ใน  
ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

อรัญ มุลบุญ (2557) ได้ศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวม  
มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เพ็ญญา นาคินชาติ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งจำแนกตาม



ประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านผู้มีบารมีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิทยาภรณ์ สุแพะ (2558) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายการศึกษาอริยมงคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass, 1985) ได้ศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานและที่มืองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามเชื่อถือศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อใจความสามารถของผู้นำที่แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านปัญญาผู้ตาม เห็นว่า ผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย

เคนดริค (Kendrick, 1988) ได้ศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่จะใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรกและต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผล

ทักเทอร์ (Tucker, 1990) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์

โค (Koh, 1991) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพัน ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานกับองค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แคลเลอร์ (Keller, 1992) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

วิลเลียม และ เทอร์บอร์ก (William & Terborg, 1995) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันขององค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

เซ็งเก้ (Chenge, 1997) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิผลของโรงเรียนและการพัฒนาในศตวรรษใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหม่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนและมีความจำเป็นสำหรับการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาการศึกษา

ฟิลบิน (Philbin, 2001) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลการทำงานของครู

แบง โคสกี (Bankowski, 2002) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด จึงมีความจำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษา จะส่งผลทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลสูงสุด ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 3-4) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มาเป็นแนวทางในการศึกษา

เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 ได้จำนวน 3,982 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 50 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-608) ได้จำนวน 351 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

| ขนาดสถานศึกษา | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---------------|---------|---------------|
| ขนาดเล็ก      | 253     | 23            |
| ขนาดกลาง      | 831     | 75            |
| ขนาดใหญ่      | 977     | 88            |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | 1,831   | 165           |
| รวม           | 3,892   | 351           |

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สำหรับสอบถามเกี่ยวกับ การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามขอบข่ายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 10 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 10 ข้อ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 10 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของ ลิเคอร์ท (Likert, 1967, pp. 16-24) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

- 5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการประมวลความรู้และข้อมูลที่ศึกษาในเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของเครื่องมือ แล้วร่างเครื่องมือให้ครอบคลุมขอบข่ายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบ เสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและขอรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงสร้างเป็นแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item-Objective Congruence: IOC) และความถูกต้องของภาษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน คือ

5.1 ดร.สมุทพร ชำนาญ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5.2 ดร.ชัยพจน์ รังงาม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5.3 นางสาวอุษพงษ์ วุ่นวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพานทองสภานุบาลมัธยม ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

คะแนน -1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

เกณฑ์การผ่านค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ที่มีค่าตั้งแต่ .67 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้น แสดงว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

$N$  หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

5. นำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้นเข้าไปปรึกษากับคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อจัดพิมพ์ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

6. นำมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination power) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมโดยใช้เกณฑ์ในการเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .21-.79

7. นำแบบสอบถามหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .95

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือรับรองจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปถึงผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

2. นำหนังสือเสนอสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลส่งถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำแบบสอบถามจำนวน 351 ฉบับ ไปเก็บข้อมูลกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยโดยผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

4. เก็บแบบสอบถามคืน ได้แบบสอบถามคืน 351 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100.00 นำไปตรวจสอบเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. นำแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ที่เกี่ยวกับเพศ ประสบการทำงาน และขนาดสถานศึกษามาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ( $f$ ) และค่าร้อยละ (%)

2. นำแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ที่เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยเรียงจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ออกเป็น 5 ระดับ โดยนำค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นรายด้านและรายข้อ ใช้สถิติหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามระดับการศึกษา ใช้สถิติการทดสอบที (t-test)

3. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) เมื่อมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)

$SD$  แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$t$  แทน ค่าแจกแจงความถี่แบบที ( $t$ -test)

$F$  แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ ( $F$ -distribution)

$MS$  แทน ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง

$SS$  แทน ค่าแจกแจงความถี่แบบที ( $t$ -test)

$df$  แทน ชั้นแห่งความอิสระ

\* แทน ค่าความน่าจะเป็นของนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18



ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงานและขนาดสถานศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกได้ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

| ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  | <i>n</i> = 103 |        |
|---------------------------------|----------------|--------|
|                                 | จำนวน (คน)     | ร้อยละ |
| <b>เพศ</b>                      |                |        |
| ชาย                             | 109            | 31.05  |
| หญิง                            | 242            | 68.95  |
| รวม                             | 103            | 100    |
| <b>ประสบการณ์ทำงาน</b>          |                |        |
| น้อยกว่า 10 ปี                  | 184            | 52.42  |
| ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป            | 167            | 47.58  |
| รวม                             | 103            | 100    |
| <b>ขนาดสถานศึกษา</b>            |                |        |
| ขนาดเล็ก (1-499 คน)             | 23             | 6.55   |
| ขนาดกลาง (500-1,499 คน)         | 75             | 21.37  |
| ขนาดใหญ่ (1,500-2,499 คน)       | 88             | 25.07  |
| ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คน ขึ้นไป) | 165            | 47.01  |
| รวม                             | 103            | 100    |

จากตารางที่ 4 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็น

ร้อยละ 68.95 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 31.05 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 52.42 รองลงมาเป็น ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 47.58 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เป็นขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 47.01 เป็นขนาดใหญ่ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 25.07 เป็นขนาดกลาง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 21.37 และเป็นขนาดเล็ก จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.55

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เป็นรายด้านและรายข้อรายละเอียด ดังตารางที่ 5-9

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์              | 3.75           | 0.25      | มาก   | 3      |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                       | 3.71           | 0.26      | มาก   | 4      |
| 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา                     | 3.88           | 0.30      | มาก   | 1      |
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล            | 3.83           | 0.31      | มาก   | 2      |
| รวม  | 3.79           | 0.17      | มาก   | -      |

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                  | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตน<br>ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา<br>และไว้วางใจ        | 3.75           | 0.70      | มาก   | 5      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>เกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน                      | 3.84           | 0.66      | มาก   | 2      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถ<br>ถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน         | 3.90           | 0.71      | มาก   | 1      |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมสติ<br>และอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติได้                          | 3.84           | 0.67      | มาก   | 3      |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยคำนึงถึง<br>ผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม                   | 3.81           | 0.80      | มาก   | 4      |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตน<br>เพื่อประโยชน์ส่วนรวม                                | 3.74           | 0.77      | มาก   | 6      |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็น<br>ความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพอย่างสูง<br>ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ | 3.70           | 0.70      | มาก   | 7      |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายและอุดมการณ์<br>ในการทำงานอย่างชัดเจน                              | 3.52           | 0.61      | มาก   | 10     |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเป็นอันหนึ่ง<br>อันเดียวกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย          | 3.67           | 0.75      | มาก   | 9      |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเป็นมิตร มีน้ำใจ<br>และความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา            | 3.68           | 0.66      | มาก   | 8      |
| รวม   | 3.75           | 0.25      | มาก   | -      |

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติได้ ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                              | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย<br>ของการทำงานได้อย่างชัดเจน                             | 3.71           | 0.74      | มาก   | 6      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า<br>เป็นผู้ที่อุทิศตนต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า<br>ประโยชน์ส่วนตัว | 3.72           | 0.75      | มาก   | 4      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มี<br>วิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน                  | 3.73           | 0.76      | มาก   | 3      |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจ<br>ในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ                   | 3.63           | 0.68      | มาก   | 10     |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้น<br>ในการทำงานสูง   | 3.68           | 0.74      | มาก   | 7      |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความคิดในเชิงบวก<br>ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีกำลังใจในการทำงาน             | 3.71           | 0.70      | มาก   | 5      |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ทราบและเห็นถึงอนาคตอันงดงาม<br>หากปฏิบัติงานสำเร็จ    | 3.74           | 0.72      | มาก   | 2      |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี<br>กับผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาความผูกพัน<br>ของตนต่อเป้าหมายเป็นระยะยาว | 3.66           | 0.75      | มาก   | 9      |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่า<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุ<br>เป้าหมายได้                 | 3.83           | 0.79      | มาก   | 9      |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นทีม<br>ด้วยความกระตือรือร้น                     | 3.64           | 0.65      | มาก   | 8      |
| รวม  | 3.71           | 0.26      | มาก   | -      |

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม  
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่  
ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้  
ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและเห็นถึงอนาคตอันงดงามหากปฏิบัติงานสำเร็จ  
และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา  | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
|  | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน                          | 3.87           | 0.77      | มาก   | 4      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ<br>ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา  | 4.10           | 0.80      | มาก   | 1      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ปัญหา<br>อย่างเต็มที่           | 3.89           | 0.79      | มาก   | 3      |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหลายแง่มุม                              | 3.83           | 0.77      | มาก   | 7      |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>สร้างมุมมองกรอบแนวคิดในการทำงาน   | 3.81           | 0.73      | มาก   | 8      |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ตามเผชิญกับ<br>สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ                                      | 3.85           | 0.78      | มาก   | 6      |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับ<br>ผู้ได้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขได้<br>แม้จะมีอุปสรรคมากมาย | 3.76           | 0.76      | มาก   | 10     |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา<br>ในการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ<br>ที่ดีกว่าเดิม  | 3.81           | 0.82      | มาก   | 9      |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถ<br>เอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ<br>ของทุกคน                       | 4.01           | 0.83      | มาก   | 2      |

ตารางที่ 8 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา                     | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล<br>และเสรี | 3.85           | 0.78      | มาก   | 5      |
| รวม   | 3.88           | 0.30      | มาก   | -      |

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือของทุกคน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตน ในการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล        | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับ<br>ความแตกต่างระหว่างบุคคล                           | 3.76           | 0.76      | มาก   | 9      |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล                  | 3.90           | 0.81      | มาก   | 2      |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาและผู้แนะนำที่ดี<br>ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.88           | 0.80      | มาก   | 3      |

ตารางที่ 9 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา<br>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล            | <i>n</i> = 351 |           | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
|   | $\bar{X}$      | <i>SD</i> |       |        |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก<br>มีคุณค่าและมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน    | 3.87           | 0.81      | มาก   | 5      |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส<br>ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทาย<br>ความสามารถ | 3.87           | 0.78      | มาก   | 4      |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ                  | 3.67           | 0.62      | มาก   | 10     |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่<br>และเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน                | 3.79           | 0.79      | มาก   | 7      |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน<br>ตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา                          | 3.91           | 0.81      | มาก   | 1      |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา<br>และมีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจ                   | 3.76           | 0.71      | มาก   | 8      |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์<br>ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา        | 3.83           | 0.79      | มาก   | 6      |
| รวม   | 3.83           | 0.31      | มาก   | -      |

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย  
3 อันดับแรก ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษา  
เป็นที่ปรึกษาและผู้แนะนำที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ



ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 10-17

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | เพศ              |      |       |        |                   |      |       |        |
|--|------------------|------|-------|--------|-------------------|------|-------|--------|
|  | ชาย<br>(n = 109) |      |       |        | หญิง<br>(n = 242) |      |       |        |
|  | $\bar{X}$        | SD   | ระดับ | อันดับ | $\bar{X}$         | SD   | ระดับ | อันดับ |
| 1. ด้านการมีอิทธิพล                              |                  |      |       |        |                   |      |       |        |
| อย่างมีอุดมการณ์                                 | 3.71             | 0.26 | มาก   | 3      | 3.76              | 0.24 | มาก   | 3      |
| 2. ด้านการสร้าง                                  |                  |      |       |        |                   |      |       |        |
| แรงบันดาลใจ                                      | 3.69             | 0.25 | มาก   | 4      | 3.71              | 0.27 | มาก   | 4      |
| 3. ด้านการกระตุ้น                                |                  |      |       |        |                   |      |       |        |
| การใช้ปัญญา                                      | 3.82             | 0.33 | มาก   | 1      | 3.91              | 0.28 | มาก   | 1      |
| 4. ด้านการคำนึงถึง                               |                  |      |       |        |                   |      |       |        |
| ความเป็นปัจเจกบุคคล                              | 3.80             | 0.34 | มาก   | 2      | 3.84              | 0.30 | มาก   | 2      |
| รวม  | 3.76             | 0.18 | มาก   | -      | 3.80              | 0.17 | มาก   | -      |

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนเพศหญิงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | เพศ                      |           |                           |           | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--|--------------------------|-----------|---------------------------|-----------|----------|----------|
|  | ชาย<br>( <i>n</i> = 109) |           | หญิง<br>( <i>n</i> = 242) |           |          |          |
|  | $\bar{X}$                | <i>SD</i> | $\bar{X}$                 | <i>SD</i> |          |          |
| 1. ด้านการมีอิทธิพล                              |                          |           |                           |           |          |          |
| อย่างมีอุดมการณ์                                 | 3.71                     | 0.26      | 3.76                      | 0.24      | 0.11     | 0.91     |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                       | 3.69                     | 0.25      | 3.71                      | 0.27      | 0.39     | 0.70     |
| 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา                     | 3.82                     | 0.33      | 3.91                      | 0.28      | 0.41     | 0.68     |
| 4. ด้านการคำนึงถึง                               |                          |           |                           |           |          |          |
| ความเป็นปัจเจกบุคคล                              | 3.80                     | 0.34      | 3.84                      | 0.30      | 0.80     | 0.42     |
| รวม  | 3.76                     | 0.18      | 3.80                      | 0.17      | 0.72     | 0.47     |

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 12 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | ประสบการณ์ทำงาน             |      |       |        |                                   |      |       |        |
|--|-----------------------------|------|-------|--------|-----------------------------------|------|-------|--------|
|  | น้อยกว่า 10 ปี<br>(n = 184) |      |       |        | ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป<br>(n = 167) |      |       |        |
|  | $\bar{X}$                   | SD   | ระดับ | อันดับ | $\bar{X}$                         | SD   | ระดับ | อันดับ |
| 1. ด้านการมีอิทธิพล                              |                             |      |       |        |                                   |      |       |        |
| อย่างมีอุดมการณ์                                 | 3.75                        | 0.26 | มาก   | 3      | 3.74                              | 0.23 | มาก   | 3      |
| 2. ด้านการสร้าง                                  |                             |      |       |        |                                   |      |       |        |
| แรงบันดาลใจ                                      | 3.71                        | 0.28 | มาก   | 4      | 3.70                              | 0.25 | มาก   | 4      |
| 3. ด้านการกระตุ้น                                |                             |      |       |        |                                   |      |       |        |
| การใช้ปัญญา                                      | 3.89                        | 0.31 | มาก   | 1      | 3.87                              | 0.30 | มาก   | 1      |
| 4. ด้านการคำนึงถึง                               |                             |      |       |        |                                   |      |       |        |
| ความเป็นปัจเจกบุคคล                              | 3.84                        | 0.32 | มาก   | 2      | 3.81                              | 0.30 | มาก   | 2      |
| รวม  | 3.80                        | 0.18 | มาก   | -      | 3.78                              | 0.17 | มาก   | -      |

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ เป็นเพศชาย โดยรวม  
และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก  
ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพล  
อย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วนเพศหญิง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ  
ตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | ประสบการณ์ทำงาน                     |           |   |           | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--|-------------------------------------|-----------|---|-----------|----------|----------|
|  | น้อยกว่า 10 ปี<br>( <i>n</i> = 184) |           | ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป<br>( <i>n</i> = 167) |           |          |          |
|  | $\bar{X}$                           | <i>SD</i> | $\bar{X}$                                 | <i>SD</i> |          |          |
| 1. ด้านการมีอิทธิพล                              |                                     |           |   |           |          |          |
| อย่างมีอุดมการณ์                                 | 3.75                                | 3.75      | 3.75                                      | 3.75      | 0.11     | 0.91     |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                       | 0.26                                | 0.26      | 0.26                                      | 0.26      | 0.39     | 0.70     |
| 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา                     | 3.71                                | 3.71      | 3.71                                      | 3.71      | 0.41     | 0.68     |
| 4. ด้านการคำนึงถึง                               |                                     |           |   |           |          |          |
| ความเป็นปัจเจกบุคคล                              | 0.28                                | 0.28      | 0.28                                      | 0.28      | 0.80     | 0.42     |
| รวม  | 3.89                                | 3.89      | 3.89                                      | 3.89      | 0.72     | 0.47     |

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 14 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | ขนาดสถานศึกษา        |      |       |        |                      |      |       |        |                      |      |       |        |                            |      |       |        |
|--|----------------------|------|-------|--------|----------------------|------|-------|--------|----------------------|------|-------|--------|----------------------------|------|-------|--------|
|  | ขนาดเล็ก<br>(n = 23) |      |       |        | ขนาดกลาง<br>(n = 75) |      |       |        | ขนาดใหญ่<br>(n = 88) |      |       |        | ขนาดใหญ่พิเศษ<br>(n = 165) |      |       |        |
|  | $\bar{X}$            | SD   | ระดับ | อันดับ | $\bar{X}$            | SD   | ระดับ | อันดับ | $\bar{X}$            | SD   | ระดับ | อันดับ | $\bar{X}$                  | SD   | ระดับ | อันดับ |
| 1. ด้านการมีอิทธิพล<br>อย่างมีอุดมการณ์          | 3.70                 | 0.25 | มาก   | 3      | 3.79                 | 0.19 | มาก   | 3      | 3.70                 | 0.32 | มาก   | 3      | 3.76                       | 0.22 | มาก   | 3      |
| 2. ด้านการสร้าง<br>แรงบันดาลใจ                   | 3.63                 | 0.30 | มาก   | 4      | 3.76                 | 0.25 | มาก   | 4      | 3.65                 | 0.28 | มาก   | 4      | 3.72                       | 0.25 | มาก   | 4      |
| 3. ด้านการกระตุ้น<br>การใช้ปัญญา                 | 3.88                 | 0.37 | มาก   | 1      | 3.96                 | 0.27 | มาก   | 1      | 3.78                 | 0.30 | มาก   | 1      | 3.90                       | 0.30 | มาก   | 1      |
| 4. ด้านการคำนึงถึง<br>ความเป็นปัจเจก<br>บุคคล    | 3.77                 | 0.34 | มาก   | 2      | 3.88                 | 0.27 | มาก   | 2      | 3.82                 | 0.39 | มาก   | 2      | 3.81                       | 0.28 | มาก   | 2      |
| รวม  | 3.75                 | 0.21 | มาก   | -      | 3.85                 | 0.13 | มาก   | -      | 3.74                 | 0.21 | มาก   | -      | 3.80                       | 0.16 | มาก   | -      |

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถานศึกษา ขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ สถานศึกษาขนาดกลาง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ สถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ส่วน สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความ<br>แปรปรวน | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1. ด้านการมีอิทธิพล<br>อย่างมีอุดมการณ์          | ระหว่างกลุ่ม         | 3         | 0.33      | 0.11      | 1.79     | .149     |
|  | ภายในกลุ่ม           | 347       | 21.30     | 0.06      |          |          |
|  | รวม                  | 350       | 21.63     |           |          |          |
| 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                       | ระหว่างกลุ่ม         | 3         | 0.62      | 0.21      | 3.04*    | .029     |
|  | ภายในกลุ่ม           | 347       | 23.67     | 0.07      |          |          |
|  | รวม                  | 350       | 24.29     |           |          |          |
| 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา                     | ระหว่างกลุ่ม         | 3         | 1.31      | 0.44      | 4.91*    | .002     |
|  | ภายในกลุ่ม           | 347       | 30.89     | 0.09      |          |          |
|  | รวม                  | 350       | 32.20     |           |          |          |

ตารางที่ 15 (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา | แหล่งความ<br>แปรปรวน | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--|----------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก<br>บุคคล        | ระหว่างกลุ่ม         | 3         | 0.30      | 0.10      | 1.05     | .372     |
|  | ภายในกลุ่ม           | 347       | 33.67     | 0.10      |          |          |
|  | รวม                  | 350       | 33.97     |           |          |          |
| รวม  | ระหว่างกลุ่ม         | 3         | 0.50      | 0.17      | 5.63*    | .001     |
|  | ภายในกลุ่ม           | 347       | 10.21     | 0.03      |          |          |
|  | รวม                  | 350       | 10.71     |           |          |          |

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น จึงต้องเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม

| ขนาดสถานศึกษา | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ | ขนาดใหญ่พิเศษ |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|---------------|
|               |           | 3.88     | 3.96     | 3.78     | 3.90          |
| ขนาดเล็ก      | 3.88      | -        | -0.08    | 0.10     | -0.01         |
| ขนาดกลาง      | 3.96      |          | -        | 0.17*    | 0.06          |
| ขนาดใหญ่      | 3.78      |          |          | -        | -0.11*        |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | 3.90      |          |          |          | -             |

\* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 ขนาดสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| จำแนกตาม      |           | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ | ขนาดใหญ่พิเศษ |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|---------------|
| ขนาดสถานศึกษา | $\bar{X}$ | 3.63     | 3.76     | 3.65     | 3.72          |
| ขนาดเล็ก      | 3.63      | -        | -0.13*   | -0.02    | -0.08         |
| ขนาดกลาง      | 3.76      |          | -        | 0.11     | 0.05          |
| ขนาดใหญ่      | 3.65      |          |          | -        | -0.06         |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | 3.72      |          |          |          | -             |

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คือ ขนาดสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



ตารางที่ 18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

| จำแนกตาม      |           | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ | ขนาดใหญ่พิเศษ |
|---------------|-----------|----------|----------|----------|---------------|
| ขนาดสถานศึกษา | $\bar{X}$ | 3.63     | 3.76     | 3.65     | 3.72          |
| ขนาดเล็ก      | 3.63      | -        | -0.08    | -0.10    | -0.01         |
| ขนาดกลาง      | 3.76      |          | -        | 0.17*    | 0.06          |
| ขนาดใหญ่      | 3.65      |          |          | -        | -0.11*        |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | 3.72      |          |          |          | -             |

\* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตาม  
 ขนาดสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
 คือ สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
 ทางสถิติ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวน 3 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert, 1967, pp. 16-24) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .21-.79 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่น .95 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1981, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 351 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ค่าแจกแจงความถี่แบบที ( $t$ -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบรายคู่โดยวิธีของ (Scheffe's method)

### สรุป

การศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านผลการวิจัยพบว่า

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายชื่อ อยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ผู้บริหาร สถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน และผู้บริหารสถานศึกษา สามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติได้ ตามลำดับ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบและเห็นถึงอนาคตอันงดงามหากปฏิบัติงานสำเร็จ และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า เป็นผู้วิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน ตามลำดับ

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือของทุกคน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ ตามลำดับ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาและผู้แนะนำที่ดี ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

2.2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจก บุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาจากผู้ โดยรวม พบว่า ขนาดสถานศึกษา

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 ขนาดสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยขนาดสถานศึกษาขนาดกลางมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ โดยขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ตามจุดมุ่งหมายและสมมติฐานของการวิจัย พบประเด็นที่สำคัญและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของตนเองให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา ในรูปของการปฏิรูปและการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับสถานศึกษา จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับอำนาจในการตัดสินใจเพื่อการบริหารการศึกษามากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำและความเป็นมืออาชีพทางการบริหารที่สูง ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นที่จะต้องรู้ เข้าใจและประยุกต์ใช้หลักการทางการบริหารเพื่อบริหารจัดการให้ระบบการบริหาร และระบบสนับสนุนการเรียนรู้อื่น ๆ ของสถานศึกษาสามารถที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาสถานศึกษาให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จาณพจน์ อาทิกานู (2551) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัช ชูคำ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 3 ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน และสามารถควบคุมสติและอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติได้ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือและกระตุ้นให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันและแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชัย ชูคำ ได้ศึกษา (2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา จันทร์ศรี ได้ศึกษา (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ พรสุดา กุโนภาส (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายที่ 40(2) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับดีมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและเห็นถึงอนาคตอันงดงามหากปฏิบัติงานสำเร็จ และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจ คือ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ใฝ่ชีวิตชีวา ความตั้งใจแน่วแน่ที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรชัย ชูคำ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอำเภอโนนดินแดง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมาวดี วาปีเน (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือของทุกคน และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า มีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลในแนวทางแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ และพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จาตุพจน์ อาทิกานู (2551) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวิไล ใจหาญ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ตามการรับรู้ของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษา

ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา และผู้แนะนำที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็น และความต้องการต่าง ๆ มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล รับฟังอย่างมี ประสิทธิภาพ สามารถเป็นที่ปรึกษาได้ และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ อย่างเต็มที่ในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มะลิษา บุญจรัส (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน อำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยาภรณ์ สุแพะ (2558) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา เครื่องข่ายการศึกษาอริยมงคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดม สิงโตทอง (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีสิทธิและเสรีภาพในการทำงาน เท่าเทียมกันทั้งเพศชายและเพศหญิง มีโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งมีเหมือนกัน ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ เบญจมาศ โดสั้ม (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ และ

แสดงพฤติกรรมการบริหารที่ข้าราชการครูได้รับรู้อย่างชัดเจน จึงมองว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดม สิงห์โตทอง (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิศวกร ชัยเชิดชู (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัย เพ็ญญา นาคินชาติ (2557) ได้ทำศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกันทำให้ระบบในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีบุคลากรน้อย แต่ละแห่งอยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกัน จึงทำให้พฤติกรรมการบริหารงานต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีบุคลากรจำนวนมากการปฏิบัติงานค่อนข้างมีระบบ และมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ขนาดสถานศึกษาแตกต่างกัน จึงมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สุรชัย ชูคำ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิวีไล ใจหาญ (2552) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐธยาน์ มานูช (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการนำผลวิจัยมาพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมาย เป็นระยะยาว กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นทีมด้วยความกระตือรือร้น

1.2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรมีเป้าหมายและอุดมการณ์ในการทำงาน อย่างชัดเจน โดยต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ให้ความเป็นมิตร มีน้ำใจ และความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังและเห็นอกเห็นใจ

1.4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคมากมาย โดยให้กำลังใจในการพยายามที่จะหาวิธี แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ดี และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างมุมมองกรอบแนวคิดในการทำงาน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อยืนยันคำตอบ หรือหาข้อสรุปการวิจัยครั้งนี้

2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป

2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันกับองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชษฐเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: อรุณสภาคลาดพร้าว.
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18. (2558). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2559 (งบพัฒนาคุณภาพการศึกษา)*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18.
- กึ่งกาญจนา จิตต์กะวาน. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จริยา สมประสงค์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. วารสารเซ็นด์จ้อห์น, 2(2), 130.
- จิตนา สุจจันนท์. (2554). *การศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนาชุมชน*. กรุงเทพฯ: ไอเดียเนสต์ไตร์.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย, ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2554). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ธรรมมถการพิมพ์.
- ณัชฎานุช สุดชาติ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ณัฐพันธ์ เชนนนันท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชร สุทธรายุทธ. (2543). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นงนุช รักษา. (2553). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นาดี แก้วภิญโญ. (2552). *คู่มือผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2546). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- เบญจมาศ โดสมัม. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พระกฤตกร อัครภมเมธี. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก. (2554). *กรณีธรรมกาย: บทเรียนเพื่อศึกษาพระพุทธศาสนาและสร้างสรรค์สังคมไทย*. กรุงเทพฯ: กองทุนวุดิธรรม.
- พิทยาภรณ์ สุแพะ. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา เครือข่ายการศึกษาอริยมงคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพ็ญภา นาคินชาติ. (2557). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอลำทะเมนชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารตี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารการศึกษา Principles, Theories of educational administration* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนตรี.

- มะลิษา บุญจริง. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน อำเภอกีษณภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2551). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: แอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- ยุดา รักไทย. (2546). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). *ภาวะผู้นำ Leadership*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วรรณภา จันท์ศรี. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรรัตน์ อภินันท์กุล. (2551). *แนวคิดและทฤษฎีที่นำรู้ทางการศึกษานอกระบบ โรงเรียน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย ชงชัย. (2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและวัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันชัย ปานจันทร์. (2558). *ภาวะผู้นำในองค์การ (ฉบับปรับปรุงใหม่ 1)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ชีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วินิจ เกตุขำ. (2546). *การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปศึกษา 60 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: ประมวลบทความทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอส.พริ้นส์
- วิศวกร ชัยเชิดชู. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา
- วีรยุทธ ชาตะกาญจน์. (2555). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามี้อาชีพ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิระวัฒน์ ปิณฑิตามัย. (2544). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leader)*. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- ศิริไล ใจหาญ. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพะเยา เขต 2 ตามการรับรู้ของครู*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทรา ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมชัย ภาสุโก. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ Buddhist leadership*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- สินีนานู โปธิจิณญาโน. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่าย โรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลงหน่วยที่ 10 ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). *The leadership ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ อินเฟอร์เมชัน แอนด์ พับลิเคชัน.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี และปฏิบัติ*. เชียงราย: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏ เชียงราย.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2544). *ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อรัญ มุลบุญ. (2557). *ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 27*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบัณฑิต, บริหารการศึกษาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัญชลี เหลืองอ่อน. (2540). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อำไพ อินทรประเสริฐ. (2542). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- Bankowski, B. J. (2002). *A study of relationship between transformational leadership and teacher motivation in New York City elementary school*. Doctoral dissertation, Educational, School of Education and Human Services, St.John'sUniversity (New York).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Cheng, Y. C. (1997). *The transformartional leadership for school effectiveness and development in the new century*. In Paper presented at the international symposium of quality of primary and secondary principals toward the century, Nanjing: China.(ERIC socument reproduction aervice No. ED 407727). n.p.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project group. *Journal of Management*, 115(3), 224-231.
- Kendrick, J. A. (1998). The emergence of transactional leadership practice in a school improvement effort:A reflective study. *Dissertastion Abstracts international*, 12(49), 1330-A.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of informational leadership in secondary in of Sigapiore. *Dissertation Abstracts International*, 52, 602.
- Tucker, M. L. (1990). Higher education leadership: Transformational as a predictor of satisfaction effectiveness, and extra effort. *Dissertation Abstracts International*, 52(3), 773-A
- William, L. K., R. M. Street, & J. P. Terborg. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitude and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavio*, 16(4), 319-333.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ ว 0130

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

10 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวรัตตินันท์ บุญกล้า นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58920440 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว 0137

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

15 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนพานทองสาธิตปฐมภัก

ด้วย นางสาวรัตตินันท์ บุญกล้า นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58920440 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวัสดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ภาควิชาการบริหาร การศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวม ข้อมูล เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218.8/ว 0140

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

20 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ

ด้วย นางสาวรัตนันท์ บุญกล้า นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58920440 ได้รับความ  
เห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวัสดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ใน  
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษามีความประสงค์  
จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

**ภาคผนวก ข**

**ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ**

ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Index of item objective congruence: IOC) เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | การพิจารณาของ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ |    |    | IOC  | ความหมาย |
|---|--------------------------------|----|----|------|----------|
|   | 1                              | 2  | 3  |      |          |
| <b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>   |                                |    |    |      |          |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตน<br>ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา<br>และไว้วางใจ        | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>เกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน                      | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถ<br>ถ่ายทอดไปยังผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน         | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมสติ<br>และอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติได้                          | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยคำนึงถึงผล<br>ที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม                   | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตน<br>เพื่อประโยชน์ส่วนรวม                                | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นความเฉลียว<br>ฉลาด ความมีสมรรถภาพอย่างสูงในการกระทำ<br>สิ่งต่าง ๆ | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายและอุดมการณ์<br>ในการทำงานอย่างชัดเจน                              | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ |    |    | IOC  | ความหมาย |
|---|----------------------------|----|----|------|----------|
|   | 1                          | 2  | 3  |      |          |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย                        | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเป็นมิตร มีน้ำใจ และความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา                         | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| <b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>  |                            |    |    |      |          |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานได้อย่างชัดเจน                                       | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 12. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่อุทิศตนต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว               | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 13. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน                            | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 14. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ                             | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 15. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง   | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 16. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความคิดในเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีกำลังใจในการทำงาน                       | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 17. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและเห็นถึงอนาคตอันงดงามหากปฏิบัติงานสำเร็จ                  | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 18. ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายเป็นระยะยาว | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ |    |    | IOC  | ความหมาย |
|---|----------------------------|----|----|------|----------|
|   | 1                          | 2  | 3  |      |          |
| 19. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มี<br>วิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน  | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 20. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่า<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุ<br>เป้าหมายได้                         | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| <b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>  |                            |    |    |      |          |
| 21. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น<br>ในหน่วยงาน                        | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 22. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการความคิด<br>ริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา                                      | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 23. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตน<br>ในการแก้ปัญหอย่างเต็มที่              | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 24. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>มองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหลายแง่มุม                                | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 25. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>สร้างมุมมองกรอบแนวคิดในการทำงาน   | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 26. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ<br>ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ                          | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 27. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธี<br>แก้ไขได้ แม้จะมีอุปสรรคมากมาย | 1+                         | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา  | การพิจารณาของ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ |    |    | IOC  | ความหมาย |
|---|--------------------------------|----|----|------|----------|
|   | 1                              | 2  | 3  |      |          |
| 28. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 29. ผู้บริหารสถานศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือของทุกคน                       | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 30. ผู้บริหารสถานศึกษาสับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและเสรี                              | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| <b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>   |                                |    |    |      |          |
| 31. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล  | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 32. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล   | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 33. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาและผู้แนะนำที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                            | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 34. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน                           | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 35. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถ                            | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 36. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ   | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 37. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน                                       | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |



| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ของผู้บริหารสถานศึกษา   | การพิจารณาของ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิ |    |    | IOC  | ความหมาย |
|--|--------------------------------|----|----|------|----------|
|  | 1                              | 2  | 3  |      |          |
| 38. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน<br>ตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา                      | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 39. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา<br>และมีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจ               | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |
| 40. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ<br>ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า<br>ของผู้ใต้บังคับบัญชา | 1+                             | 1+ | 1+ | 1.00 | ใช้ได้   |

**ภาคผนวก ค**

**คำอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม**

ตารางที่ 19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการศึกษา  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

| ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก | ข้อที่ | ค่าอำนาจจำแนก |
|--------|---------------|--------|---------------|
| 1      | .59           | 21     | .69           |
| 2      | .64           | 22     | .73           |
| 3      | .51           | 23     | .67           |
| 4      | .64           | 24     | .71           |
| 5      | .79           | 25     | .67           |
| 6      | .46           | 26     | .61           |
| 7      | .61           | 27     | .68           |
| 8      | .54           | 28     | .63           |
| 9      | .56           | 29     | .36           |
| 10     | .54           | 30     | .67           |
| 11     | .78           | 31     | .22           |
| 12     | .74           | 32     | .36           |
| 13     | .73           | 33     | .54           |
| 14     | .74           | 34     | .22           |
| 15     | .70           | 35     | .21           |
| 16     | .76           | 36     | .54           |
| 17     | .75           | 37     | .64           |
| 18     | .69           | 38     | .73           |
| 19     | .64           | 39     | .26           |
| 20     | .72           | 40     | .49           |

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .95

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18**

---

**คำชี้แจง** ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามนี้ใช้ประกอบการวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของท่านว่าอยู่ในระดับใด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ลักษณะ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 ข้อ
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 40 ข้อ
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
3. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อการทำงานใด ๆ ของท่าน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

รัตตินันท์ บุญกล้า  
 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. ประสบการณ์ทำงาน
  - น้อยกว่า 10 ปี
  - ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป
3. ขนาดสถานศึกษา
  - ขนาดเล็ก (1-499 คน)
  - ขนาดกลาง (500-1,499 คน)
  - ขนาดใหญ่ (1,500-2,499 คน)
  - ขนาดใหญ่พิเศษ (2,500 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

- คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ทางขวามือเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น  
ซึ่งท่านคิดว่าตรงกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน  
มากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยมีคำตอบให้เลือกตอบดังนี้
- 5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
  - 4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
  - 3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
  - 2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
  - 1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตัวอย่าง

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา     | ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |   |   |   |   |
|--|------------------------------|---|---|---|---|
|  | 5                            | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น | ✓                            |   |   |   |   |

จากตัวอย่างข้อ 0 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |   |   |   |   |
|---|------------------------------|---|---|---|---|
|   | 5                            | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>   |                              |   |   |   |   |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตน<br>ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและไว้วางใจ                |                              |   |   |   |   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>เกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงาน                          |                              |   |   |   |   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์และสามารถ<br>ถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน             |                              |   |   |   |   |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมสติ<br>และอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติได้                              |                              |   |   |   |   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผล<br>ที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม                      |                              |   |   |   |   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตน<br>เพื่อประโยชน์ส่วนรวม                                    |                              |   |   |   |   |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นความเฉลียวฉลาด<br>ความมีสมรรถภาพอย่างสูงในการกระทำสิ่งต่าง ๆ          |                              |   |   |   |   |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายและอุดมการณ์<br>ในการทำงานอย่างชัดเจน                                  |                              |   |   |   |   |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเป็นอันหนึ่ง<br>อันเดียวกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย              |                              |   |   |   |   |
| 10. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเป็นมิตร มีน้ำใจ<br>และความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา                |                              |   |   |   |   |
| <b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>  |                              |   |   |   |   |
| 11. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย<br>ของการทำงานได้อย่างชัดเจน                             |                              |   |   |   |   |
| 12. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่<br>อุทิศตนต่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์<br>ส่วนตัว |                              |   |   |   |   |



| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |   |   |   |   |
|--|------------------------------|---|---|---|---|
|  | 5                            | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้นำในการทำงาน                                     |                              |   |   |   |   |
| 14. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ                                      |                              |   |   |   |   |
| 15. ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง  |                              |   |   |   |   |
| 16. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความคิดในเชิงบวกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีกำลังใจในการทำงาน                                |                              |   |   |   |   |
| 17. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและเห็นถึงอนาคตอันงดงามหากปฏิบัติงานสำเร็จ                           |                              |   |   |   |   |
| 18. ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายเป็นระยะยาว          |                              |   |   |   |   |
| 19. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้                          |                              |   |   |   |   |
| 20. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นทีมด้วยความกระตือรือร้นสร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก |                              |   |   |   |   |
| 21. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน                         |                              |   |   |   |   |
| 22. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ต่อการมองปัญหาและการแก้ปัญหา                                   |                              |   |   |   |   |
| 23. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการแก้ปัญหาอย่างเต็มที่              |                              |   |   |   |   |
| 24. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหลายแง่มุม                             |                              |   |   |   |   |

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |   |   |   |   |
|---|------------------------------|---|---|---|---|
|   | 5                            | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>สร้างมุมมองกรอบแนวคิดในการทำงาน   |                              |   |   |   |   |
| 26. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>เผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ                           |                              |   |   |   |   |
| 27. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้กับ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขได้<br>แม้จะมีอุปสรรคมากมาย |                              |   |   |   |   |
| 28. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจต่อผู้ตาม<br>ในการพยายามที่จะหาวิธีแก้ปัญหา<br>ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม            |                              |   |   |   |   |
| 29. ผู้บริหารสถานศึกษาพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถ<br>เอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ<br>ของทุกคน                       |                              |   |   |   |   |
| 30. ผู้บริหารสถานศึกษาสับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและเสรี                                  |                              |   |   |   |   |
| <b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>   |                              |   |   |   |   |
| 31. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจและยอมรับ<br>ความแตกต่างระหว่างบุคคล  |                              |   |   |   |   |
| 32. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาเป็นรายบุคคล   |                              |   |   |   |   |
| 33. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษาและผู้แนะนำที่ดี<br>ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา                                |                              |   |   |   |   |
| 34. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก<br>มีคุณค่าและมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน                               |                              |   |   |   |   |
| 35. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>เรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถ                                |                              |   |   |   |   |

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา                                       | ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |   |   |   |   |
|--|------------------------------|---|---|---|---|
|  | 5                            | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 36. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ          |                              |   |   |   |   |
| 37. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่และเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน        |                              |   |   |   |   |
| 38. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา                  |                              |   |   |   |   |
| 39. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความเข้าใจเห็นอกเห็นใจ           |                              |   |   |   |   |
| 40. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา |                              |   |   |   |   |

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้