# ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

จริยา โพธิรัตน์[1*] , นิรันดร์ สุธีนิรันดร์[1] และ สรายุทธ์ เศรษฐขจร[1]

[1]หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
*jariyapotirat1994@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร และ 2) ศึกษาแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ปีการศึกษา 2568 จำนวน 135 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .981 และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในนโยบาย เพื่อปลูกฝังวิสัยทัศน์ความสำเร็จร่วมกันและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันไปสู่เป้าหมายของโรงเรียน มีการเตรียมความพร้อม และวางแผนการทำงาน เพื่อรับมือกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เข้าใจและเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถ และความถนัด เพื่อมอบหมายงานให้สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสวนศรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

# Transformational Leadership of School Administrators at Suansriwittaya School under The Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon

Jariya Potirat[1*] , Niran Sutheeniran[1] and Sarayuth Sethakhajorn[1]

[1]Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education,
Bansomdejchaopraya Rajabhat University
*jariyapotirat1994@gmail.com

**Abstract**

The purposes of this research were to 1) study the level of for the transformational leadership of school administrators at Suansriwittaya School under the Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon and 2)propose guidelines for the transformational leadership of school administrators at Suansriwittaya School under the Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon. The study encompassed four aspects: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The research population consisted of 135 teachers from Suansriwittaya School under the Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon in the academic year 2025. The research instruments were a five-level rating scale questionnaire with the reliability of .981 and a semi-structured interview form. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research findings revealed that the overall transformational leadership of the school administrators at Suansriwittaya School, under the Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon, was at the highest level across all four domains, When considering each domain individually, individualized consideration had the highest mean score, followed by intellectual stimulation and idealized influence. While Inspirational motivation had the lowest mean score. Regarding the guidelines for transformational leadership, it was found that school administrators should demonstrate confidence in their personnel's potential, foster a clear understanding of policies to cultivate a shared vision of success, and inspire a collective commitment toward school goals. Furthermore, administrators emphasize strategic planning and proactive preparedness to effectively navigate potential challenges or changes. Lastly, understanding and respecting individual differences in aptitude and capability are essential for delegating tasks that align effectively with each staff member's maximum potential.

**Keywords:** Transformational Leadership, Suansriwittaya School, The Secondary Educational Service Area Office Suratthani Chumphon

**1. บทนำ**

การพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบันให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนจากปัจจัยและแนวโน้มที่คาดว่าจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ เห็นได้ว่าบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูง และมีความซับซ้อนหลากหลายมิติ ซึ่งจะส่งผลต่ออนาคตการพัฒนาประเทศอย่างมาก เนื่องจากทุกมิติการพัฒนามีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยประเทศไทยจำเป็นต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ สมรรถนะ และทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สามารถรู้เท่าทันและปรับตัวให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีอาชีพที่มั่นคง สร้างรายได้ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์และกติกาใหม่ ๆ และมาตรฐานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบ และปัจจัยส่งเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ทั้งในส่วนของระบบการเรียนการสอน และการพัฒนาทักษะฝีมือที่สอดคล้องกันกับการพัฒนาของคนในแต่ละช่วงวัย National Strategy (2018–2037) [1]

การเสริมสร้างความสามารถของประเทศให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง ภายใต้บริบทโลกใหม่จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนากำลังคน ซึ่งจากหมุดหมายที่ 12 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต สถานการณ์การพัฒนาที่ผ่านมา การพัฒนากำลังคนของไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นสังคมสูงวัย ส่งผลให้ประเทศจะขาดกำลังคนในเชิงปริมาณประกอบกับผลิตภาพแรงงานที่ลดลงในช่วงโควิด-19 เพิ่มปัญหาด้านกำลังคนเชิงคุณภาพ จนอาจเป็นข้อจำกัดในการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การเติบโตของนวัตกรรมแหล่งความรู้ระดับโลกออนไลน์ที่มีต้นทุนและราคาต่ำ วงจรชีวิตของความรู้สั้นลงโดยเฉพาะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว และแนวโน้มความต้องการเรียนรู้ตามความสนใจรายบุคคล รวมถึงภาคเอกชนที่เริ่มให้ความสำคัญกับการสรรหาและการจ้างงานตามสมรรถนะในการทำงานมากกว่าคุณวุฒิทางการศึกษา จึงต้องเร่งขยายผลและต่อยอดประเด็นการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การพลิกโฉมกำลังคนสมรรถนะสูงที่มีภาวะผู้นำสูง สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้ The Thirteenth National Economic and Social Development Plan (2023–2027) [2]

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลัก ในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบ เศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาการพัฒนาศักยภาพและขีดความ สามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการ ของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤตที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย National Education Plan 2017–2036 [3]

จากเป้าหมายการพัฒนาประเทศ เพื่อเสริมสร้างความสามารถให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ อันมีการศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคน ชี้ให้เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทหลักในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา Attanasak Sitthi [4] โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าและสามารถสร้างความสามัคคีภายในองค์กรให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน Niwat Jaroensiri, & Chatupol Yongsorn [5]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วอย่างไร้พรมแดนและกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก ในด้านการจัดการศึกษาก็ไม่มีเว้น มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ Teera Runcharoen [6] ซึ่งตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส และอโวลิโอ ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการที่ดีเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตไปไกลกว่าการที่ผู้นำเพียงทำให้งานสำเร็จลุล่วงร่วมกับผู้ตามและรักษาความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพกับผู้ตาม Bass and Avolio [7] ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เพื่อประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 2,783 คน มีบุคลากรฝ่ายบริหาร จำนวน 5 คน และมีบุคลากรครู 130 คน ครูอัตราจ้าง 6 คน เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยรอบโรงเรียนเป็นชุมชน ที่มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจ ประชากรอาศัยประมาณ 15,000 คน ซึ่งนักเรียนที่เข้าเรียนต่อในโรงเรียนสวนศรีวิทยาเป็นนักเรียนจากพื้นที่โดยรอบในอำเภอหลังสวน บริบทของโรงเรียนสวนศรีวิทยาและพื้นที่โดยรอบอำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร เป็นชุมชนเกษตรกรรมและค้าขาย มีความหลากหลายทางเศรษฐกิจ โดยมีลักษณะเด่นคือมีวัดและศูนย์การเรียนรู้หลายแห่ง เป็นสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็งด้านความร่วมมือระหว่างชุมชนที่พร้อมสนับสนุนการศึกษา และมีความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการบริหารสถานศึกษาตามเป้าประสงค์ที่ต้องการให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นไทย ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้ ความสามารถ และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณลักษณะของครูในศตวรรษที่ 21 สู่ความเป็นครูมืออาชีพ โรงเรียนสวนศรีวิทยามีกระบวนการบริหารและการจัดการ โดยการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษาชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สามารถปฏิบัติได้จริง มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของสถานศึกษาที่ได้กำหนดค่าเป้าหมายความสำเร็จไว้ ทั้งนี้จากรายงานประจำปีของสถานศึกษา (Self Assessment Report-SAR) ปีการศึกษา 2567 มีผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ ได้ระบุจุดที่ควรพัฒนาในด้านนี้ คือ กระบวนการการบริหารและการจัดการ โรงเรียนควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการมีเป็นรายกิจกรรม ควรมีการสรุปผลการดำเนินการดำเนินงานเป็นโครงการและกลยุทธ์ด้วย ควรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรเก่าสู่บุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบเพราะโรงเรียนมีบุคลากรใหม่จำนวนมากซึ่งยังขาดประสบการณ์การทำงานและการจัดการเรียนรู้ รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา Suansriwittaya School [8] เนื่องจากโรงเรียนสวนศรีวิทยามีบุคลากรที่มีศักยภาพ ในขณะเดียวกันมีผลกระทบคือปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะในด้านบุคลากรทั้งในระดับปฏิบัติการ และฝ่ายบริหารที่มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนด้านนโยบาย แนวทางปฏิบัติงานทำให้บุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สอดรับกับจุดที่ควรพัฒนาตามที่เสนอไว้ว่า ควรสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรเก่าสู่บุคลากรใหม่อย่างเป็นระบบ เพราะโรงเรียนมีบุคลากรใหม่จำนวนมากซึ่งยังขาดประสบการณ์การทำงานและการจัดการเรียนรู้ จึงเป็นหนึ่งในความท้าทายของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่สถานะที่ต้องการในอนาคต และเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่จะเป็น

ประโยชน์สำหรับนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารสถานศึกษา รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติต่อไป

**วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

2. ศึกษาแนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

## 2. วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร และขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

#### 2.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ปีการศึกษา 2568 จำนวน 135 คน

#### 2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ยึดแนวคิดบาส และอโวลิโอ [7] มาเป็นแนวคิดการวิจัยใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1)ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2)ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3)ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4)ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ตามแนวคิดของ ลิเคอร์ท (Likert Scalek) 5 ระดับ Likert [9]

#### 2.1.3 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

2. นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหากำหนดแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

3. สร้างแบบสอบถาม ตามแนวคิดในการวิจัย ใน 4 ด้าน ดังนี้ 1)ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2)ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3)ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4)ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แล้วนำฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข ปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแต่ละข้อคำถาม แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC, Index of Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

5. ทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉบับสมบูรณ์

6. นำแบบสอบถามที่มีการปรับปรุง แก้ไขสมบูรณ์แล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครู โรงเรียนสวีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 30 คน แล้วหาค่าความเชื่อมั่น ( Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิแอลฟาของครอนบาค (Conbach's Alpha Coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ .981

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น ไปใช้กับครูผู้สอนโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 135 คน

**2.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมเครื่องมือ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ไปขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เพื่อแจกแบบสอบถามให้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 135 คน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวน 135 ฉบับ เก็บคืนได้จำนวน 135 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

**2.1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

ข้อมูลที่ได้จากระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่ง โดยใช้ค่าความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ใน 4 ด้าน ดังนี้ 1)ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2)ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3)ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4)ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\mu$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($\sigma$) มีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย Boonchom Srisa-ard [10]

**2.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร**

**2.2.1 ประชากร**

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร จำนวน 5 คน

**2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

(Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับแนวทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

**2.2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ**

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย โดยนำผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ซึ่งค่าเฉลี่ยที่มีค่าน้อย แปลว่า มีความสำคัญสูงที่ต้องได้รับความสนใจในการพัฒนามากกว่าที่มีค่าเฉลี่ยมาก จึงนำรายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจแก้ไขเนื้อหาและข้อเสนอแนะ และสำนวนภาษาที่ใช้ตลอดจนความถูกต้องเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แล้วนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้เก็บข้อมูลเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

**2.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามลำดับ

1.ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผู้อำนวยการกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร หัวหน้ากลุ่มบริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีบทบาทในการบริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา และมีบทบาทเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ให้ข้อมูล เพื่อขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร ผู้อำนวยการกลุ่มงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร หัวหน้ากลุ่มบริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีบทบาทในการบริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา

3. ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ที่มีความถูกต้องครบถ้วนมาจัดเรียงข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

**2.2.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสังเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียง

**3. ผลการวิจัย**

ผู้วิจัยได้จัดเก็บข้อมูลกับครูโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยได้จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลจากประชากร จำนวน 135 คน จาก 135 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิจัยมีข้อมูลนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร นำเสนอในรูปของค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวม 4 ด้าน

**(N=135)**

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร | | **μ** | **σ** | **ระดับ** | **ลำดับ** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ | 4.50 | 0.52 | มาก | 3 |
| 2 | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | 4.48 | 0.51 | มาก | 4 |
| 3 | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | 4.53 | 0.50 | มากที่สุด | 2 |
| 4 | ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 4.56 | 0.51 | มากที่สุด | 1 |
| **รวม** | | 4.61 | 0.45 | **มากที่สุด** | |

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด (μ=4.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ=4.56) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (μ=4.53) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (μ=4.50) ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (μ=4.48)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยามีการแสดงออกถึงความสงบนิ่ง และเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตหรือความเปลี่ยนแปลงที่สร้างความวิตกกังวล เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับบุคลากร มีการสื่อสารถึงเป้าหมายที่เหนือกว่า สนับสนุนเชิงรุกและร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกช่วงเวลาที่เกิดปัญหา ลงพื้นที่ไปสัมผัสหน้างานจริงและพร้อมเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อรับฟังปัญหา มีความคงเส้นคงวาและการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม มอบโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดกว้าง ใช้การระดมความคิด และให้ความสำคัญกับทุกเสียงสะท้อนจากครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไข แนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน ตลอดจนมีทัศนคติเชิงบวกเมื่อเกิดปัญหาพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา ฝึกให้บุคลากรวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบติดตาม ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง มีการโค้ชเสริมสร้างความมั่นใจให้บุคลากรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ สนับสนุนทรัพยากรและเครื่องมือที่จำเป็น หรือการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานให้กำลังใจและคำชื่นชมอย่างเหมาะสม ตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนมีแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยามีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งสู่คุณภาพ สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในนโยบาย ทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพความสำเร็จเดียวกันและเกิดความมุ่งมั่นที่จะเดินไปสู่จุดหมายด้วยความเต็มใจ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างตรงไปตรงมาจับต้องได้ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีมในทุกครั้งที่มีการประชุมหรือการนิเทศติดตามงาน สร้างแรงจูงใจและการยอมรับด้วยการให้กำลังใจ ยกย่องชื่นชมและสะท้อนความสำเร็จของการทำงานในทุกย่างก้าว เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าของบทบาทตนเองและตระหนักว่าความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือของทุกคน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนให้บุคลากรร่วมเสนอความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางดำเนินงานของแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน เชื่อมโยงให้เห็นว่าการทำงานของแต่ละฝ่ายมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จัดอบรม สัมมนา หรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนา

คุณภาพการศึกษา พัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีการประเมินผล และสะท้อนผลการดำเนินงาน มีการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความคิดเห็นและนำผลมาปรับปรุงการทำงาน

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยามีการเตรียมความพร้อม วางแผนการทำงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ สร้างวัฒนธรรมการตระหนักรู้ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อปัญหา จากการมองอุปสรรคให้เป็นโจทย์ของการเรียนรู้ วิเคราะห์สถานการณ์ สามารถรับมือกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น มีการสร้างระบบข้อมูลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความคุ้มค่า ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามงาน เพื่อให้ทีมงานเห็นความผิดปกติได้ทันท่วงที การสร้างความตระหนักผ่านชุดข้อมูลจริง วิเคราะห์ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงการรับมือกับปัญหา โดยแลกเปลี่ยนกันในที่ประชุมเพื่อให้มองงานในภาพเดียวกัน ติดตาม ให้คำปรึกษา สนับสนุนการทำงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน หรือแนวปฏิบัติที่เข้าใจง่าย เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานได้อย่างถูกต้องตลอดจนมีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปัญหา และแนวทางแก้ไข เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมจินตนาการเชิงวิพากษ์ โดยนำกรณีศึกษาหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอื่นมาเป็นบทเรียนในการพูดคุย เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนมุมมองว่าหากเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นที่โรงเรียน จะมีวิธีบริหารจัดการอย่างไร

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยาเข้าใจ รับฟังและเชื่อว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถ ศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน ทำความเข้าใจว่าบุคลากรแต่ละท่านมีความสนใจพิเศษในด้านใด เพื่อนำข้อมูลมาใช้มอบหมายภารกิจหรือโครงการที่สอดคล้องกับความถนัดของบุคลากร เพื่อเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน หรือเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ให้บุคลากรจัดทำแผนการพัฒนาตนเองรายบุคคล สร้างระบบการเสริมแรงที่หลากหลาย ให้กำลังใจยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดี หรือมีความพยายามในการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ ๆ หรือพัฒนาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการช่วยเหลือกันภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ รวมถึงทรัพยากร ความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและเติบโต

**4. สรุปผลและอภิปรายผล**

ผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

4.1 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้ที่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและข้อจำกัดของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาวิเคราะห์ก่อนจัดทำคำสั่งประจำปีงบประมาณของโรงเรียน ทำให้สามารถมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่ได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดและข้อจำกัดของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญในตนเองในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ [7] ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่อง ภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bussaya Wongarin, & Salinee Mecharoen [11] ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษส่วนกลาง สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ ส่วนกลาง สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารชื่นชมในความสามารถและผลงานของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ตามความเหมาะสม เข้าใจถึงความต้องการพื้นฐานของผู้ร่วมงานของแต่ละบุคคล

4.2 ผลการศึกษาแนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสวนศรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการสร้างความมั่นใจให้ผู้อื่นว่าอุปสรรคต่าง ๆ สามารถเอาชนะได้ เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับบุคลากร มีการสนับสนุนเชิงรุกและร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกช่วงเวลาที่เกิดปัญหา ลงพื้นที่ไปสัมผัสหน้างานจริงและพร้อมเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อรับฟังปัญหา มีความคงเส้นคงวาและการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม เสริมสร้างความมั่นใจให้บุคลากรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rattikorn Jongvisal [12] ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง เป็นผู้นำแบบบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามความเหมาะสมด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Aphawan Chakkhuean [13] ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้นำด้านความคิด ด้านการปฏิบัติ และเป็นแบบอย่างที่ดีโดยทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย สร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในนโยบาย ทำให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพความสำเร็จเดียวกันและเกิดความมุ่งมั่นที่จะเดินไปสู่จุดหมายด้วยความเต็มใจ เชื่อมโยงให้เห็นว่าการทำงานของแต่ละฝ่ายมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงาน สร้างแรงจูงใจและการยอมรับด้วยการให้กำลังใจ ยกย่องชื่นชมและสะท้อนความสำเร็จของการทำงานในทุกย่างก้าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kanyarat Theerathanachaikun [14] ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง เป็นแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยการชักนำหรือจูงใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดเชิงบวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rahim Sulong [15] ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ ตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงานมีความเมตตาเห็นอกเห็นใจเข้าใจความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของครู และให้กำลังใจผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมการตระหนักรู้ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อปัญหาจากการมองอุปสรรคให้เป็นโจทย์ของการเรียนรู้ สามารถรับมือกับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปัญหา และแนวทางแก้ไข เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bandit Thaenphithak [16] ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูคิดสิ่งใหม่ ยั่วยุให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chananphat Piyaphatwirat [17] ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา วัตถุประสงค์เพื่อประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมีอุดมการณ์แน่วแน่และมีจุดยืนของตนเองที่ชัดเจน มีการวางแผนทำงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เปิดโอกาสสนับสนุนให้ บุคคลากรทุกคนรู้จักพัฒนาตนเอง เปิดโลกทัศน์ให้ศึกษาดูงาน อบรมในการพัฒนาตนเองในต่างพื้นที่ และต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ในการออกความคิดเห็น เห็นถึงความสำคัญความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพของผู้ร่วมงานและสนับสนุนทุกคน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ เข้าใจ รับฟังและเชื่อว่าแต่ละบุคคลมีความสามารถ ศักยภาพและความถนัดที่แตกต่างกัน เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง สร้างระบบการเสริมแรงที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้แสดงศักยภาพและความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการช่วยเหลือกันภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ รวมถึงทรัพยากร ความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรมองเห็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chanchai Ajinsamajarn [18] ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งมีการจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยให้ ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสนใจเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามทุกคนทุกเรื่องยอมรับฟังปัญหา และแสดงความเห็นอกเห็นใจทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ตามเพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเอง ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Natthasit Warawikasit [19] ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น ศรัทธาในวิชาชีพและวิสัยทัศน์ที่ทำให้มองเห็นอนาคตขององค์กร อย่างก้าวหน้าและมั่นคง มีความเข้าใจในความสามารถ ความถนัด ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความสนใจเฉพาะด้าน เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีประสิทธิภาพอย่างสร้างสรรค์ ภายใต้แนวคิดทฤษฎีสมัยใหม่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ยอมรับในสังคมโลก เพื่อให้เกิดคุณภาพที่ดีของกระบวนการบริหารสถานศึกษาและการให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

**5. เอกสารอ้างอิง (References)**

[1] National Strategy (2018–2037). (2018, October 13). *Government Gazette.* No. 135 Section 82 A.page 4.

[2] The Thirteenth National Economic and Social Development Plan (2023–2027). (2022, November 1). *Government Gazette.* No. 139 Section Special Issue 258 D.page 121.

[3] Office of the Education Council. (2017). *National Education Plan 2017–2036*. Prikwan Graphic. (In Thai)

[4] Attanasak Sitthi. (2018). *The Components of Transformation Leadership of Administrators Affecting School Effectiveness under the Office of Nakhon Phanom Primary Education Service Area 2* [Master's thesis]. Sakonnakhon Rajabhat University. (In Thai)

[5] Niwat Jaroensiri, & Chatupol Yongsorn. (2023). The Leadership of Educational Institution Administrators Effective Organizational Development. *Journal of Educational Studies*, 17(1), 39. (In Thai)

[6] Teera Runcharoen. (2014). *School administration in the educational reform era*. Expernet. (In Thai)

[7] Bass B. and Avolio B. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. SAGE.

[8] Suansriwittaya School. (2024). *Self-assessment report (SAR): Academic year 2024*. (In Thai)

[9] Likert, R. (1967). *The Method of Constructing and Attitude Scale in Attitude Theory and Measurement*. Wiley & Son.

[10] Boonchom Srisa-ard. (2017). *Introduction to research*. (10th rev. ed.). Suweeriyasarn. (In Thai)

[11] Bussaya Wongarin, & Salinee Mecharoen. (2025). Transformational Leadership Of School Administrators at the Central Special Education Center Under the Office of Special Education Administration. *Journal of Interdisciplinary Social Development*, 3(4), 948–975. (In Thai)

[12] Rattikorn Jongvisal. (2013). Leadership: Theory, research, and approaches to development (2nd ed.). Chulalongkorn University Press. (In Thai)

[13] Aphawan Chakkhuean. (2023). Guidelines for developing transformational leadership of school administrators under the Phichit Primary Educational Service Area Office 2 [Master's thesis]. Nakhon Sawan Rajabhat University. (In Thai)

[14] Kanyarat Theerathanachaikun. (2019). Change management. SE-ED Education. (In Thai)

[15] Rahim Sulong. (2022). Transformational leadership of vocational school administrators in the three southern border provinces [Master's independent study]. Yala Rajabhat University. (In Thai)

[16] Bandit Thaenphithak. (1997). The relationship between leadership, power, faith, and job satisfaction of secondary school teachers [Doctoral dissertation]. Srinakharinwirot University. (In Thai)

[17] Chananphat Piyaphatwirat. (2022). Transformational leadership of school administrators under the Yala Special Education Administration Office [Master's thesis]. Yala Rajabhat University. (In Thai)

[18] Chanchai Ajinsamajarn. (2007). Principles of educational administration and educational management. Pimdee Press. (In Thai)

[19] Natthasit Warawikasit. (2023). Guidelines for developing transformational leadership of school administrators under the Buriram Primary Educational Service Area Office 2 [Master's thesis]. Nakhon Ratchasima Rajabhat University. (In Thai)