

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย  
ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนัก  
บริหารงานการศึกษาพิเศษ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริม  
ประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

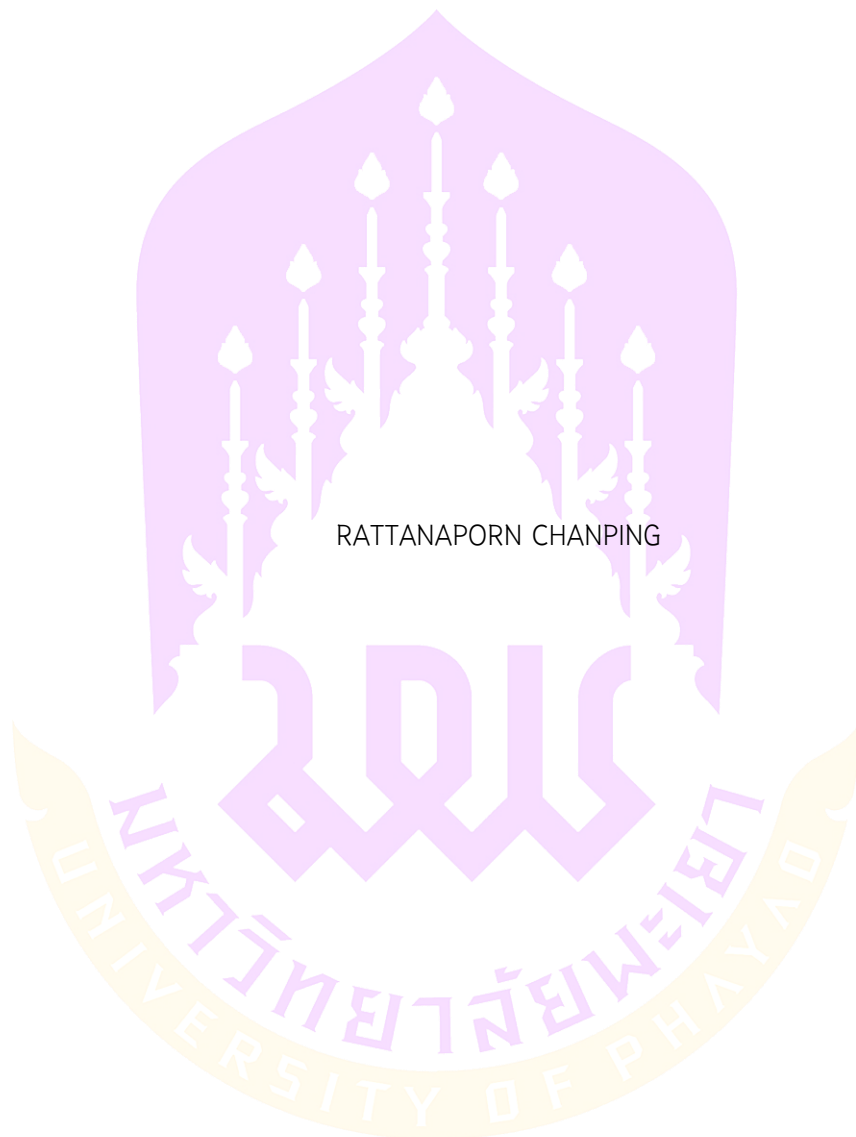
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN  
THE NETWORK PROMOTE EFFICIENCY OF SPECIAL EDUCATION CENTER GROUP 8 UNDER  
SPECIAL EDUCATION BUREAU



RATTANAPORN CHANPING

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษากาว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริม  
ประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ของ รัตนาภรณ์ จันทร์ปิง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตธูประชีวิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

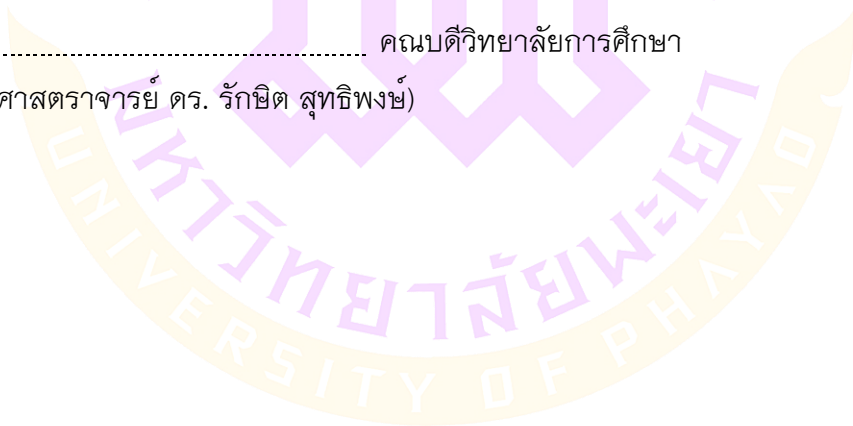
(ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)



<b>เรื่อง:</b>	การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	รัตนภรณ์ จันทร์ปิง, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา:</b>	ดร. ณัฐวุฒิ สัทโส
<b>คำสำคัญ:</b>	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำ, ศูนย์การศึกษาพิเศษ, สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

### บทคัดย่อ

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษโดยจำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐานโดยใช้สูตร t-test (Independent Samples) ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

จากผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีสิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงานพบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**Title:** A STUDY TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR IN THE NETWORK PROMOTE EFFICIENCY OF SPECIAL EDUCATION CENTER GROUP 8 UNDER SPECIAL EDUCATION BUREAU

**Author:** Rattanaporn Chanping, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Dr. Natthawut Sabphaso

**Keywords:** Transformational Leadership, Leadership, Special Education Center, Special Education Bureau

### ABSTRACT

A study of Transformational Leadership of school administrators has the objectives of this research to study 1) to study of Transformational Leadership level of school administrators and 2) to compare Transformational Leadership of school administrators gender and work experiences. The sample was the administrators and teacher of schools administrator in the network promote efficiency of Special Education Center group 8 under Special Education Bureau 248 persons. The instruments used in this study were five-level rating scale the data were analyzed by descriptive statistics include percentage, frequency average, standard deviation, t-test (Independent Samples) and inferential statistics: One-Way ANOVA.

The results of the study found 1) Transformational Leadership of school administrators, overall are the high levels. Considering in orders, the highest mean to the lowest one was as follows: Intellectual stimulation, Idealized Influence, Inspiration Motivation, and Intellectual Stimulation. 2) The comparison of Transformational Leadership of school administrators according to gender and work experiences was not different



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่าน ดร.ณัฐวุฒิ สัพโส ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตลอดจน ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ยิ่งจนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ซึ่งมีรายนามดังต่อไปนี้ ดร.ธารารัตน์ มาลัยเถาว์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นายสุวิทย์ สุทาลา ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา นางสุชาดา ปาดอน รองผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้อง ให้คำแนะนำ แก้ไขตรวจสอบเครื่องมือและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าจนทำให้การศึกษาในครั้งนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่า ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านในกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษทุกแห่ง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามจนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จจนตราบเทาทุกวันนี้

รัตนภรณ์ จันทร์ปิง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย .....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	10
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	13
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.....	34
ศูนย์การศึกษาพิเศษ .....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	37
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	56
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม เครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ .....	57
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษา พิเศษ จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน .....	63
บทที่ 5 บทสรุป .....	65
สรุปผลการวิจัย .....	65
อภิปรายผลการวิจัย .....	68
ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก.....	79
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	80
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
ภาคผนวก ค การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	85
ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) .....	90
ประวัติผู้วิจัย.....	91

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
ตาราง 2 แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	48
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	56
ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	57
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ภาพรวมแต่ละด้าน .....	57
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รายงานการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	58
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รายงานการสร้างแรงบันดาลใจ.....	59
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รายงานการกระตุ้นทางปัญญา.....	60
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รายงานการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	61
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ .....	63

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8  
 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน..... 64



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	46
-------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่ง ที่ยังคงมีความท้าทายในประเด็นของการพัฒนาประเทศในหลายด้านหลากหลายมิติและยังรวมไปถึงสถานการณ์ของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและในประเทศ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและควบคุมเพื่อเป็นกรอบ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติข้อที่ 3 ได้กล่าวถึงเป้าหมาย การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการพัฒนาที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัย ให้เป็นคนเก่ง คนดีและมีคุณภาพเป็นพลเมืองดีของชาติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) ได้กล่าวถึง หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ซึ่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนในสังคมที่มีช่วงชีวิตที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะให้ได้ตลอดเวลา แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติว่า คนไทยทุกคนต้องได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพมีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีแนวคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง มีทักษะความรู้ มีทักษะทางสมอง ทักษะการเรียนรู้ และทักษะชีวิต เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพมีกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีสุขภาพที่ดี มีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งการพัฒนาคนไทยในทุกช่วงวัยนั้น จะทำให้สามารถปรับตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงรอบตัวที่รวดเร็วจะต้องมีความพร้อมด้านพื้นฐานของการมีสถาบันทางสังคม สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา สถาบันชุมชน ที่เข้มแข็งและมีภาคเอกชน

ที่ร่วมกันพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง อีกทั้งยังเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยให้ตามทันกระแสโลกาภิวัตน์

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นสภาพการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นแบบก้าวกระโดด ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา สังคมและยังมีวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่มนุษย์ ไม่ทันได้ตั้งตัว คือ มีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา Covid -19 ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ในหลาย ๆ ด้านของมนุษย์ ทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน และปรับตัวเพื่อให้หยุดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมานี้ได้ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่สามารถหยุดรอดไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่แข็งแกร่งที่สุด หรือมีสติปัญญาดีที่สุด แต่ต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ต่างหาก เพราะถ้าหากไม่เปลี่ยนแปลงก็จะเกิดความล้มเหลวและถูกทิ้งให้อยู่กับที่และไม่สามารถก้าวทันตามทันโลกปัจจุบันได้ ซึ่งผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเป็นโลกที่ไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงนับเป็นอีกหนึ่งความท้าทายของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างยิ่ง ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อพัฒนาผู้เรียนบนความคาดหวังของสังคม วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2544, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ในยุคของการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ การบริหารจัดการที่ดีพึงประกอบด้วยภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหาร (Management) Kotter (1999 อ้างอิงใน วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2544, หน้า 8) ชี้ว่า การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้ แต่ถ้าขาดการบริหารจัดการที่ดีจะสร้างความโกลาหลนำพาองค์กรไปสู่หน้าผาได้

วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้พุดตามพัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและก้าวไปสูเป้าหมายเดียวกัน วีระพงศ์ เกียรติไพโรยศ (2565) ดังนั้น ผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้จะต้องสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานของตนเอง ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ จันทนา แสนสุข (2559, หน้า 127) ได้กล่าวว่า ผู้นำองค์กรจึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องรับมือและเผชิญหน้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ พัฒนาปรับเปลี่ยน

สิ่งเดิม ๆ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มุ่งทำในสิ่งที่ถูกต้อง พัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรในภาวะที่มีทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ สร้างขวัญกำลังใจให้แก่คนในองค์กรทำให้เกิดการร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน เป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

Bass and Avolio (1990 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 252) ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยผู้นำจะเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเดินตามไปข้างหน้าไปสู่จุดหมายเดียวกัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและสังคม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษาและส่งผลต่อการบริหารงานทุก ๆ ด้าน โดยผู้บริหารจะนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพครู บุคลากรและนักเรียน ให้มีคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ (ธูมากร เจตีย์คำ, 2559, หน้า 13-14)

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ดังนี้ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส ซึ่งสถานศึกษาที่จัดการศึกษาพิเศษเพื่อเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส จัดระบบสื่อสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาสซึ่งสถานศึกษาที่อยู่ในความดูแลของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มี 172 แห่ง จำแนกได้ 3 กลุ่ม 1. โรงเรียนเฉพาะความพิการ 2. โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ 3. ศูนย์การศึกษาพิเศษ ทั้งนี้ศูนย์การศึกษาพิเศษได้แบ่งกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษออกเป็น 12 กลุ่ม ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย 8 จังหวัด 1. ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพะเยา 2. ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดเชียงราย 3. ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำพูน 4. ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 8 จังหวัดเชียงใหม่ 5. ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำ

จังหวัดน่าน 6. ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง 7. ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน 8. ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ (สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2564, สื่อออนไลน์) และบทบาทหน้าที่สำคัญอีกหนึ่งประการ คือ การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเนื่องจากสถานศึกษาในกลุ่มนี้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน จึงเป็นโอกาสที่เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงในส่วนต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันต่อไป

จากการศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษที่ผ่านมาในสภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อีกทั้งยังมีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา Covid -19 ทำให้ผู้บริหารต้องมีการปรับตัวและพัฒนาศักยภาพของตนเอง จำต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อนำมาพัฒนาคนในองค์กร บริหารงานให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2560) ซึ่งสอดคล้องกับ ขนิษฐา แสงโยธี, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจินดา (2565) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นที่ได้กล่าวถึงปัญหาในการบริหารงานและความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษในยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามการสังเคราะห์ตามแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษเป็นอย่างไร มีความคิดเห็นแตกต่างกันระหว่างเพศและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ และเพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบริหารประสิทธิภาพ และสามารถนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ต่อการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แตกต่างกัน
2. บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 654 คน (สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2564, สื่อออนไลน์)

#### 2. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน รวมทั้งสิ้น 654 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน สมชาย วรรณกิจเกษมสกุล, 2554) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 248 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วนำมา

กำหนดสัดส่วน ตามขนาดของประชากรในแต่ละโรงเรียน และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพบุคลากรศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากนักวิชาการ และผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 15 แหล่ง โดยทำการศึกษาเอกสารตั้งแต่ปี 2560–2565 ได้แก่ กิตติธัช ออโศกรูย์, 2560; ญาณี ขำสุวรรณ, 2560; พิมณภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์, 2560; พิศมัย หลงเจริญ, 2560; วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560; วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560; สุขุม จุสนิถ, 2560; อภิรดี อึ้งพวง, 2560; อุมาวดี วัฒนะนุกุล, 2560; มัทยาภรณ์ มุลนิกร, 2561; สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว, 2562; ณภัทร ปัญญาวงศ์, 2563; ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง, 2564; ชนิษฐา แสงโยธี, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา, 2565; อับดุลรอฆมาน อับซี และสรุญณี อุเส็นยาง, 2565;

ผู้วิจัยได้หลักเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบที่สอดคล้องกันเพื่อที่จะใช้เป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้และการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้น พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาอยู่หลายประเด็นด้วยกัน เกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเลือกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ดังนั้น ตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาและนำมากำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารให้มีความเหมาะสมตามหัวข้อที่ผู้วิจัยสนใจศึกษารวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ ในปัจจุบันและเพื่อที่จะใช้เป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้และมีงานวิจัยสนับสนุน ได้องค์ประกอบจำนวนทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่

- 3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 3.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร,

หน้า 19)

### 4. ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 4.1.1 เพศ จำแนกเป็น เพศชายและเพศหญิง

4.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น ประสบการณ์ 1-5 ปี  
ประสบการณ์ 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปีขึ้นไป

#### 4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา  
ในสถานศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
ซึ่งได้จากการสังเคราะห์ ประกอบด้วย

4.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

4.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

4.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

4.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 5. ขอบเขตด้านพื้นที่

ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน  
8 แห่ง ได้แก่

5.1 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพะเยา

5.2 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดเชียงราย

5.3 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำพูน

5.4 ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 8 จังหวัดเชียงใหม่

5.5 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดน่าน

5.6 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง

5.7 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน

5.8 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ภาวะผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคล เป็นความสามารถของบุคคล  
ในการที่จะใช้อำนาจหรืออิทธิพล โน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ  
และทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
หรือความสำเร็จตามที่ต้องการเพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและมุ่งไปสู่  
เป้าหมายร่วมกัน

2. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระทำต่อผู้ตาม  
โดยมีการช่วยเหลือกันและกัน สร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำจะต้องมี

คุณลักษณะและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ผ่านการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ที่เปี่ยมไปด้วยพลัง แสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีการส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ และสามารถนำพาผู้ตามมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ท้าทายและส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่น่าเคารพศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะมีการประพฤติตนที่คำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างดีสำหรับบุคลากร

**4. การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากร ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจซึ่งให้เห็นความต้องการขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน ผู้นำอุทิศตนในการทำงานเพื่อแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน มีการคาดการณ์สถานการณ์อนาคตในแง่บวกและส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ สร้างให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่ผู้ตาม

**5. การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง การที่ผู้นำมีกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขมีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ นำทีมร่วมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงานและพัฒนาองค์กร

**6. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ชเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน พัฒนาเอาใจใส่ให้การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7. บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้สอน ในศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดของเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เครือข่าย 8

8. ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ หมายถึง ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด ในเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ เครือข่าย 8 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน

#### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง สามารถนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะ
  - 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 ทฤษฎีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
4. ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในประเทศ
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลเมื่อเขากำกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจเห็นพ้องกับสิ่งที่ต้องการให้ทำให้สำเร็จและวิธีการทำสิ่งนั้นและกระบวนการของการอำนวยความสะดวกบุคคลและกลุ่มคนให้สามารถทุ่มความพยายามเพื่อผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มของอิทธิพลที่เหนือกว่าการปฏิบัติตามกลไกตามคำสั่งในงานประจำขององค์การ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการให้จุดมุ่งหมายที่เปี่ยมไปด้วยทิศทางต่อความพยายามของกลุ่มและเป็นเหตุให้เกิดความพยายามที่มุ่งมั่นในการบรรลุจุดมุ่งหมาย

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้นำ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จตามที่ต้องการ

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการรวมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของปัจเจกบุคคล เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะใช้อำนาจหรืออิทธิพล โน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้นำ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จตามที่ต้องการเพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำ**

เมอร์ฟีและเควิน กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อบทบาท ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคตจะต้องสร้างทั้งองค์กรและปรับปรุงระบบใหม่ เพื่อความสอดคล้องกับความต้องการของโครงสร้างสังคมใหม่ ซึ่งความรู้ในการสอนและหลักสูตรจะเน้นทักษะหนึ่งในการเป็นผู้นำ จากที่มุ่งเน้นที่การสอนและการเรียนรู้ จากด้านของจรรยาบรรณในการทำงาน มีการยอมรับฟังจากผู้ร่วมงาน และช่วยในการกำหนดทิศทางในโรงเรียนและยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมองการศึกษาเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหารเพื่อต่อสู้กับปัญหาที่ไม่ต้องให้นักเรียนเผชิญหน้าอย่างโดดเดี่ยว

พัชรา วาณิชชวคิน (2560, หน้า 39) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้นำที่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และแปลงวิสัยทัศน์ลงสู่แผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานให้บรรลุ

เป้าหมายที่ปรากฏอยู่ในแผนปฏิบัติการ กระตุ้นจูงใจคนทำงานได้ทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มศักยภาพพร้อมทั้งรับมือกับความซับซ้อนและไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน รวมทั้งปรับเปลี่ยนความกดดันและอุปสรรคที่เข้ามากระทบองค์กร ให้กลายเป็นผลงานชิ้นเลิศและนวัตกรรมชิ้นเอก ซึ่งการขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ ดังนี้ ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และต้องการให้มีสร้างให้เกิดในตัวผู้นำขององค์กรทุกคน เพื่อให้ผู้นำสามารถแสดง ความศักยภาพของตนเองและนำมาใช้ซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 55-60) กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำ ว่า การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันจนนำไปสู่ การสร้างภาวะผู้นำ ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม ความตั้งใจ การโน้มน้าว การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน การเปลี่ยนแปลง และการจัดลำดับภายในกลุ่ม ซึ่งผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์และนำมาปรับเพื่อเชื่อมโยงกับนิยาม ที่ได้ทำการสรุปไว้โดยนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ (A Leader) ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีบุคคลที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อน กระบวนการของการโน้มน้าวและจูงใจเพื่อไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
2. ผู้ตาม (A Follower) ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจากบุคคลที่ถูกเรียกว่า “ผู้ตาม” หรือคนที่ถูกโน้มน้าวหรือจูงใจให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
3. สถานการณ์ (Situation) ถ้าไม่มีสถานการณ์ที่ช่วยทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน หรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำก็จะเกิดขึ้นโดยสมบูรณ์ไม่ได้ สถานการณ์ยังเป็นสิ่งที่อธิบายถึงผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานร่วมกัน ของผู้นำและผู้ตามอีกด้วย
4. การโน้มน้าว (Influence) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เนื่องจากการโน้มน้าว เป็นกระบวนการที่ผู้นำสื่อสารแนวคิดที่ต้องการ
5. เป้าหมายขององค์การ (Organizational Goals) องค์ประกอบสุดท้ายที่ทำให้ ภาพของภาวะผู้นำเกิดความสมบูรณ์คือ เป้าหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำ ใช้การโน้มน้าวเพื่อทำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตนไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ของส่วนรวม

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับยุคปฏิรูปซึ่งมีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริหารอย่างต่อเนื่อง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน (2557, หน้า 110-111) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์การ โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย

บุษยา วีรกุล (2558) ได้กล่าวว่า การนำผู้ตามไปสู่สิ่งใหม่ในอนาคตที่ยังไม่มีผลงานชัดเจนเป็นเพียงสิ่งที่ผู้นำอธิบายได้จากจินตนาการและการสร้างสรรค์สิ่งที่น่าจะเป็น โดยผู้นำและทีมงาน ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสนุกกับการบริหารงานเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นโอกาสของการแสดงภาวะผู้นำที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งรวมเอาความสามารถ ในหลาย ๆ ด้านเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน มีทั้งความเสี่ยง และโอกาสของความสำเร็จอย่างมาก ซึ่งผู้นำที่มีความสามารถเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จึงจะทำได้สำเร็จและเป็นผลงานที่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับส่วนรวม

สุขุม จุสนิธ (2560, หน้า 23) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ตามรับรู้เกิดความตระหนัก มีความพยายามที่จะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์รวมทั้งพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพให้สูงขึ้น ส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การโน้มน้าวใจหรือการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงยิ่งขึ้น

พิศมัย หลงเจริญ (2560, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอที่สามารถกระตุ้นให้ครูเกิดความสำนึกความต้องการ และพยายามให้ได้

การตอบสนองที่สูงกว่า พัฒนาข้าราชการครูซึ่งเป็นผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

กิตติธัช ออโศครุย์ (2560, หน้า 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เปลี่ยนแปลงครูและบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้เกิดการมองเห็นในกระบวนการทัศน์ใหม่ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์ และภารกิจของทีมและองค์กร

พินนภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์ (2560, หน้า 13) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจถ้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

อุมาวดี วัฒนะนุกูล (2560, หน้า 7-8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติและปฏิบัติงาน พยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยการสร้างค่านิยมการทำงานที่มุ่งสู่นาคตอย่างมีอุดมการณ์ มีความกระตือรือร้นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักและเห็นคุณค่าของการทำงานโดยไม่หวังเพียงผลตอบแทนส่วนตัวเป็นสำคัญ แต่มุ่งส่งเสริมผู้ร่วมงานในการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม จงงานบรรลุเป้าหมาย สร้างความภาคภูมิใจ มุ่งมั่นที่จะยกระดับความรู้ ความสามารถ การปฏิบัติงานและคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นและมีภาวะผู้นำในตนเอง นำไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรอย่างถาวร โดยการยกระดับของผู้ตามนำไปสู่การยกระดับของผู้นำไปสู่ผู้นำที่มีจริยธรรมที่สูงขึ้น

ญาณิ ขำสุวรรณ (2560, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี เขต 17 ที่สามารถกระตุ้นให้ข้าราชการครูเกิดความสำนึกความต้องการและพยายามให้ได้รับการตอบสนองที่สูงกว่า พัฒนาข้าราชการครูซึ่งเป็นผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย

วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น

ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม

อภิชาติ อึ้งพวง (2560, หน้า 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มพหุวัฒนธรรม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ที่สามารถทำให้ครู ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีที่กำหนด เพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมายของโรงเรียนด้วยการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

มัทยาภรณ์ มูลนิกร (2561, หน้า 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาเกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดีให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

อัปดุลรอฆมาน อับซี และสร้อยณี อุเส็นยาง (2565, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเป็นผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระทำต่อผู้ตาม โดยมีการช่วยเหลือกันและกัน สร้างขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ผ่านการสื่อสาร มีวิสัยทัศน์ที่เปี่ยมไปด้วยพลัง แสดงวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์

และสามารถนำพาผู้ตาม มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ท้าทายและส่งผลให้การบริหารจัดการองค์การ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### **ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อทั้งตัวผู้นำผู้ตาม และองค์กรทั้งทางปฏิบัติ และความคิดความเชื่อ มีอิทธิพลครอบคลุมในการปฏิบัติในองค์กร

พินนัทธ์ เมธาชัยศิษฐ์ (2560, หน้า 15) ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ หรือสถานศึกษาแสดงให้เห็น ถึงความรู้ความสามารถบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนการทัศน์ใหม่ หรือเป้าหมายเพื่อให้องค์การหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### **ทฤษฎีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบาย กระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคล ได้แบ่ง 4 องค์ประกอบ คือ 1) อุดมการณ์ 2) กระตุ้น การใช้ปัญญา 3) มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 4. ดลใจ

พัชรา วาณิชชวคิน (2560) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยในยุคสมัยนี้ได้มีความพยายามที่จะศึกษาผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งคนที่จะเป็นผู้นำได้หรือต้องการจะเป็นผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีมุมมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้

### **องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

Bass and Avolio (1991 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ แบบเต็มรูปแบบ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตาม มีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ที่ดี เป็นที่ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ เคารพ สำหรับผู้ตาม มีศีลธรรมจริยธรรมสูง มีวิสัยทัศน์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่ สร้างแรงจูงใจกับผู้ตาม ให้ท้าทายในเรื่องราวของผู้นำ ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจ สำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องการแนวทางใหม่ๆ มาเพื่อแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า ผู้นำจะต้องเป็นโค้ช และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามของแต่ละคน เพื่อให้จะให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และให้การพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner (1995) อ้างอิงใน ยุทธนา ไชยจุกุล (2554) ได้อธิบายวิธีการปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ อย่างยอดเยี่ยม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) โดยผู้นำต้องมองหา โอกาสเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม ไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือ การปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึงมาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพ ในอุดมคติที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ใช้สัญลักษณ์หรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีต มาแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า และวางแผนในอนาคต

2.3 มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (Enabling Others to Act) โดยการ สนับสนุนความร่วมมือ ส่งเสริมเป้าหมายความร่วมมือกัน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์ ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจ และข้อมูลมีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเองมีการให้ทางเลือก มีการพัฒนาสมรรถนะ หรือความสามารถและมีการเสนอการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม

2.4 แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Modeling the Way) แสดงให้เห็นเป็น ตัวอย่างมีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการ กระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ อยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาการบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็น ค่อยไป (Small Wins) การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการทดลองทำอย่างต่อเนื่อง

มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และเน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่กระชับจับใจ

2.5 เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจโดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2562, หน้า 614) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ Warren G. Bennis ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
2. การอุทิศตน (Dedication)
3. ความเอื้ออาทร (Magnanimity)
4. ความนอบน้อม (Humility)
5. ความใจกว้าง (Openness)
6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

การศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้จากแนวคิดของนักวิชาการละผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้จำนวน 4 ด้านต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้ศึกษาได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากนักวิชาการ และผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 15 แหล่ง โดยทำการศึกษาเอกสารตั้งแต่ปี 2560-2565 ได้แก่ กิตติชัย ออโศสุรย์, 2560; ญาณี บำสุวรรณ, 2560; พิมนภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์, 2560; พิศมัย หลงเจริญ, 2560; วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560; วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560; สุขุม จุสนิท, 2560; อภิรดี อึ้งพวง, 2560; อุมารดี วัฒนนะนุกุล, 2560; มัทยาภรณ์ มูลนิกร, 2561; สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว, 2562;

ณภัทร ปัญญาวงศ์, 2563; ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง, 2564; ชนิษฐา แสงโย, ดวงใจ ชนะลธิษั และอรพรรณ ตูจันดา, 2565; อับดุลรอฆาน อับซี และสร้อยณี อุเสินยาง, 2565

### ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สุขุม จุสณิโท (2560)	พิศมัย หลงเจริญ (2560)	วิมลพรรณ ช่างคิด (2560)	กิตติธัช ออโธศุภ (2560)	พิมณภัทร เมธาชัยศิษฐ์ (2560)	อุมาวดี วัฒนะนุกูล (2560)	ญภาณี บำรุงธรรม (2560)	วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560)	อภิรดี อึ้งพวง (2560)	มัทยาภรณ์ มุสิกนิกร (2561)	สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ และวารภาณุจน์ สุขสดเชียว (2562)	ณภัทร ปัญญาวงศ์ (2563)	ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง (2564)	ชนิษฐา แสงโย, ดวงใจ ชนะลธิษั, อรพรรณ ตูจันดา (2565)	อับดุลรอฆาน อับซี และสร้อยณี อุเสินยาง (2565)	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	13
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	13
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	14
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	14
5. การระบุนิสัยที่เด่นชัด					✓											1
6. การถือกุศลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม					✓											1
7. ความเป็นมืออาชีพ					✓									✓		2
8. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง					✓											1
9. ความน้อมนอบ											✓					1
10. ความเอื้ออาทร											✓					1
11. การอุทิศตน											✓					1
12. ความซื่อสัตย์											✓					1
13. ความคิดสร้างสรรค์											✓					1

จากการสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้น มีประเด็นที่น่าสนใจในการศึกษาอยู่หลายประเด็นด้วยกัน เกณฑ์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ดังนั้นตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาและนำมากำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารให้มีความเหมาะสมตามหัวข้อที่ผู้วิจัยสนใจศึกษารวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและทีมงานวิจัยสนับสนุน ได้องค์ประกอบจำนวนทั้งสิ้น 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 13 แหล่ง คือ กิตติธัช ออโศสุรย์, 2560; ญาณี ขำสุวรรณ, 2560; พิศมัย หลงเจริญ, 2560; วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560; วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560; สุขุม จุสณิธ, 2560; อภिरดี อึ้งพวง, 2560; อุมาวดี วัฒนะนุกุล, 2560; มัทยาภรณ์ มูลนิกร, 2561; ฌภัทร ปัญญาวงศ์, 2563; ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง, 2564; ขนิษฐา แสงโย, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา, 2565; อับดุลรอมาน อับซี และสร้อยณี อุเสินยาง, 2565

2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 13 แหล่ง คือ กิตติธัช ออโศสุรย์, 2560; ญาณี ขำสุวรรณ, 2560; พิศมัย หลงเจริญ, 2560; วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560; วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560; สุขุม จุสณิธ, 2560; อภिरดี อึ้งพวง, 2560; อุมาวดี วัฒนะนุกุล, 2560; มัทยาภรณ์ มูลนิกร, 2561; ฌภัทร ปัญญาวงศ์, 2563; ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง, 2564; ขนิษฐา แสงโย, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา, 2565; อับดุลรอมาน อับซี และสร้อยณี อุเสินยาง, 2565

3. การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 14 แหล่ง คือ กิตติธัช ออโศสุรย์, 2560; ญาณี ขำสุวรรณ, 2560; พิมนภัทร เมธาชัยศิษฐ์, 2560; พิศมัย หลงเจริญ, (2560); วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560; วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560; สุขุม จุสณิธ, 2560; อภिरดี อึ้งพวง, 2560; อุมาวดี วัฒนะนุกุล, 2560; มัทยาภรณ์ มูลนิกร, 2561; ฌภัทร ปัญญาวงศ์, 2563; ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง, 2564; ขนิษฐา แสงโย, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา, 2565; อับดุลรอมาน อับซี และสร้อยณี อุเสินยาง, 2565

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 14 แหล่ง คือ กิตติธัช ออโศสุรย์, 2560; ญาณี ขำสุวรรณ, 2560; ญาณี ขำสุวรรณ, 2560; พิมนภัทร เมธาชัยศิษฐ์, 2560; พิศมัย หลงเจริญ, 2560; วิฑูรย์ วงศ์จันทร์, 2560; วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560; สุขุม จุสณิธ, 2560; อภिरดี อึ้งพวง, 2560; อุมาวดี วัฒนะนุกุล, 2560; มัทยาภรณ์ มูลนิกร, 2561; ฌภัทร ปัญญาวงศ์, 2563; ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง, 2564; ขนิษฐา แสงโย, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา, 2565; อับดุลรอมาน อับซี และสร้อยณี อุเสินยาง, 2565

โดยผู้วิจัยขออธิบายความหมายในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.1 รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึง Bass และ Avolio ใน ค.ศ. 1991 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence Charisma Leadership:

II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

1.2 สุขุม จุสนิถ (2560) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามเป็นที่น่าเคารพยกย่องนับถือศรัทธาไว้วางใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นผู้มีอารมณ์มั่นคง แสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาดตั้งใจเชื่อมั่นแน่วแน่ในอุดมการณ์ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันกับผู้ตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดสภาพภายในอนาคตขององค์การให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดหมาย เป็นนักสื่อสาร ใช้ภาษาได้ดีมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเองแสดงออกถึงการทำงานอย่างกระตือรือร้นและจับใจทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงาน สู้เป้าหมายและมีการใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย

1.3 พิศมัย หลงเจริญ (2560) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นภาวะที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

1.4 วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ

และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

1.5 กิตติธัช ออไอศรุษย์ (2560) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ผู้ร่วมงานเกิดการเคารพนับถือ ไว้วางใจ และศรัทธาเมื่อทำงานร่วมกัน โดยผู้นำจะเป็นผู้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม พร้อมทั้งประพฤติตนให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและมีความเสียสละแก่ผู้อื่น ควบคู่กับการมีศีลธรรมและจริยธรรมที่ดี

1.6 อุมาวดี วัฒนะนุกุล (2560) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealization) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงว่ามีวิสัยทัศน์ สามารถผลักดันวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของการวางแผนงานและการกำหนดเป้าหมายในอนาคตและสามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้ มีความสามารถในการสื่อสาร อุดมการณ์ มีเทคนิคการทำงานอย่างเป็นระบบ มีหลักการและเหตุผล มีบุคลิกภาพลักษณะทางบวก มีความมุ่งมั่น มีความเสียสละ มีความกล้าหาญ ในการนำไปสู่สถานการณ์ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ให้ความสำคัญค่านิยมที่ดีงาม มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทนควบคุมอารมณ์ตนเองได้ ใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม ให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

1.7 ญาณี ขำสุวรรณ (2560) ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงาน จะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

1.8 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: I) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำเสี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

1.9 อภิรดี อึ้งพวง (2560) การเป็นผู้มีบารมี หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่เคารพและศรัทธา โดยผู้บริหารมีความทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.10 มัธยมการณ์ มูลนิกร (2561) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.11 ฦภัทร ปัญญาวงค์ (2563) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้ถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ โดยมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ที่ชัดเจนในการทำงาน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ร่วมงาน ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน มีความยุติธรรม นำกฎ ระเบียบต่าง ๆ มาใช้ในปฏิบัติงานและการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของและสามารถสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ มีความน่าเชื่อถือใ สรัทธา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ค่านิยม และความเชื่อของตนเอง มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ตลอดถึงสามารถปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้สร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความสามัคคี ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตยอมรับฟังสภาพปัญหาต่าง ๆ เปิดรับความคิดใหม่ ๆ คิดในเชิงบวก และพร้อมหาแนวทางแก้ไขเป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

1.12 คักคือนันท์ จันทรทอง (2564) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่า ประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ ยกย่อง เชื่อมั่น สรัทธา แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักโรงเรียนและพร้อมอุทิศตนเพื่อโรงเรียน มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง วัตถุประสงค์ความต้องการและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติงาน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนและสามารถระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน

1.13 อับดุลรอฆาน อับซี และสรัญณี อุเสินยาง (2565) การเป็นผู้มีบารมี ต้องได้รับความศรัทธาเชื่อใจ ไว้วางใจและทำให้ ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมที่สูง ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และสามารถแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่น่าเคารพศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เป็นผู้ที่มีความมีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง สร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะมีการประพฤติตนที่คำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างดีสำหรับบุคลากร

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 รัตติกาล จงวิศาล (2556) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

2.2 สุขุม จุสนิธ (2560) การสร้างแรงบันดาลใจได้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สร้างเจตคติที่ดีเพื่อให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพฉายที่จะบรรลุเป้าหมายได้ในอนาคต ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน แต่ทำงานเพื่อองค์กรหรือส่วนรวม กระตุ้นอารมณ์ของผู้ตามให้เกิดความตระหนัก รับรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งให้เห็นคุณค่าของเป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่น สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ตามในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ให้ผู้ตามทำงานโดยเน้นการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ ใช้ความคาดหวังในด้านดีในตัวของผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามทำงานบรรลุเป้าหมาย และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

2.3 พิศมัย หลงเจริญ (2560) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.4 วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบถึงความคาดหวังสูงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย สร้างจิตสำนึกของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายและผลงานซึ่งต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.5 กิตติธัช ออไฮศรุษย์ (2560) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน เสียสละเพื่อกลุ่ม มีมาตรฐานในการทำงาน ทั้งนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ให้กำลังใจและเสริมแรงคิดทางบวกเสมอ

2.6 อุมาวดี วัฒนะนุกุล (2560) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความกระตือรือร้น ใช้การสื่อสารจูงใจ โน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าการทำงานและมีแรงอำนาจขับเคลื่อนจากภายในตนเองที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายส่งเสริมและสนับสนุนการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกถึงมุ่งมั่นที่จะแสดงความสามารถ พร้อมเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า กล้าคิด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดึงดูด เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ

2.7 ญาณี ขำสุวรรณ (2560) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.8 วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้าม

ผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา

2.9 อภิรตี อึ้งพวง (2560) การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงดลใจกับผู้ตาม โดยการ โน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานและเห็นคุณค่าของผลงาน ทำให้ผู้ตามเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานส่งผลให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูง

2.10 มัทยาภรณ์ มูลนิกร (2561) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์ เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ ส่วนใหญ่ไม่ว่าสิ่งที่คุณกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด ตนก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จง ได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้าง ก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะช่วยนำมาซึ่งผลสำเร็จที่ต้องการนั้นได้จริง มนุษย์ส่วนใหญ่ที่ใช้พฤติกรรมทางอารมณ์นำหน้าสติปัญญา หรือยังไม่อาจเข้าถึงการใช้ปัญญา โอกาสรู้จักกับอำนาจแห่งแรงบันดาลใจของตนเองน้อยมาก ส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นเองโดยมิได้ตั้งใจ เจตนาเสียมากกว่า มนุษย์จึงไม่รู้ว่า แรงบันดาลใจคืออำนาจภายในตนเองที่ยอดเยียมอีกชนิดหนึ่ง ซึ่งเสริมอำนาจการเป็นผู้นำของตนได้เป็นอย่างดี เพราะได้แต่ตกเป็นทาสของสิ่งแวดล้อม ตกเป็นทาสของสิ่งเร้า และตกเป็นทาสของเงื่อนโซ่ที่ผู้อื่นจัดวางเอาไว้ตลอดเวลา จนต้องอยู่ในสภาพของผู้ที่ไม่มีอำนาจในตนเอง เพราะไม่อาจควบคุมอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดและความ ต้องการที่แท้จริงของตนเองได้อำนาจทางการคิดและการกระทำใด ๆ ในชีวิต ล้วนถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้าแทบทั้งสิ้น การแสดงบทบาทใดในชีวิต จึงเป็นไปตามอำนาจของสิ่งเร้าภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน ไม่ใช่เกิดจากอำนาจการปลุกเร้าตนเองด้วยแรงบันดาลใจภายในเลย ด้วยเหตุนี้จึงพอจะบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างของที่มาของคำสองคำได้อย่างชัดเจน ระหว่างคำว่า "แรงจูงใจ" กับคำว่า "แรงบันดาลใจ" โดยด้านของแรงจูงใจก็คืออำนาจ รับรู้สิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนโซ่อารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบงการให้เกิดพฤติกรรมภายนอกต่อไป ส่วนด้านของแรงบันดาลใจ ก็คืออำนาจอันเกิดจากจิตวิญญาณซึ่งเป็นแก่นแท้ของตนเอง โดยใช้เงื่อนโซ่ภายในจิตใจของตนด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า “การสำนึกรู้”

2.11 ฌภัทร ปัญญาวงศ์ (2563) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานเพื่อกระตุ้นและท้าทาย ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ได้ใช้

ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายใน ให้เห็นถึงอนาคตของการทำงาน และเป้าหมายของการทำงานที่น่าสนใจ อย่างชัดเจน ให้ผู้ร่วมงานตระหนักเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มองการณ์ไกล โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมาย ในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ สื่อความหวังให้ผู้ร่วมงานมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานด้วยการให้กำลังใจ เสริมสร้าง เจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง การสร้างมิตรสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ ชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เกิดความตระหนักถึงการรู้คุณค่าของตนต่อการทำงานสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจ และให้เกียรติ

2.12 คักคือนันท์ จันทรทอง (2564) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารงานโรงเรียน แสดงให้ผู้ร่วมงาน เห็นถึงความตั้งใจอย่างมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ สร้างค่านิยมในโรงเรียนว่า ผู้ร่วมงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้กำลังใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติได้ ให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

2.13 อับดุลรอฆมาน อับซี และสร้อยณี อุเส็นยาง (2565) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การจูงใจเพื่อทำให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การสร้างแรงจูงใจมีการแสดงออกถึง ความกระตือรือร้นในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาเกิดขึ้นได้ พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหานั้น ๆ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ให้กับบุคลากร ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจซึ่งให้เห็นความต้องการขององค์กรในอนาคต อย่างชัดเจน ผู้นำอุทิศตนในการทำงานเพื่อแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นความตั้งใจ ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน มีการคาดการณ์สถานการณ์อนาคต ในแง่บวกและส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ สร้างให้ผู้ตาม จัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่ผู้ตาม

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา

3.1 รัตติกรณ จงวิศาล (2556) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

3.2 สุขุม จุสนิท (2560) การกระตุ้นทางปัญญาหมายถึง ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตาม ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงานและผู้ตามวิเคราะห์ ใช้เหตุผล เน้นข้อมูล หลักฐานในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม รวมทั้งเพื่อทำ ให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ อีกทั้งผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามมองปัญหาและเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหานั้น ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ในเรื่องต่าง ๆ โดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้วามันจะแตกต่างไปจากความคิด ของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความรอบคอบเกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะ ลงมือปฏิบัติงาน ผู้นำสร้างทีมงานในการทำงาน และผู้นำจะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจาก ประสบการณ์เป็นขั้นตอนและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด รวมทั้ง ผู้นำมุ่งเน้น ความเป็นเลิศ ความเจริญก้าวหน้าอย่างสร้างสรรค์

3.3 พิศมัย หลงเจริญ (2560) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงาน มีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาการเผชิญกับ สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่

3.4 วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่ม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิม สร้างความรู้สึก ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา สนับสนุน ทดลองวิธีการใหม่ ๆ หรือต้องการ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา แสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

3.5 กิตติธัช ออไอศูรย์ (2560) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ใช้เหตุผล และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3.6 พิมนภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์ (2560) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนและแสดงออกถึงการใส่ใจในความต้องการเฉพาะของคณะครู กระตุ้นให้คณะครูได้ทบทวนการปฏิบัติงานของตนและจัดหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยคณะครูให้คิดถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะพัฒนาผู้เรียน

3.7 อุมารดี วัฒนะนุกุล (2560) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยส่งเสริมความรู้ ความสามารถ สร้างโอกาส ท้าทายความสามารถโดยมอบหมายงาน หรือใช้สถานการณ์ที่เป็นปัญหากระตุ้นความคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมการทำงานเป็นระบบและเป็นทีม วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขและพัฒนาองค์กรด้วยรูปแบบและวิธีการใหม่ ๆ ใ่วางใจ ให้อิสระ และมอบอำนาจการตัดสินใจให้ฝ่ายต่าง ๆ ส่งเสริมการเผยแพร่ผลงาน เห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สนับสนุนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3.8 ญาณี ขำสุวรรณ (2560) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาการเผชิญหน้ากับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่

3.9 วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหา

ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย

3.10 อภิรดี อึ้งพวง (2560) การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้หาแนวทางใหม่ ๆ โดยใช้เหตุผลและหลักฐานมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน ผู้นำมีการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน

3.11 มัทยาภรณ์ มูลนิกร (2561) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.12 ณิชทร ปัญญาวงศ์ (2563) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการในการกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพบวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาให้มีความสำคัญต่อข้อสันนิษฐานที่เป็นข้อสงสัย ตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาจากการทำงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำเรื่องที่ยังไม่เกิดปัญหามาคิด พิจารณา รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการคิดวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบร่วมกัน ให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ไขปัญหาโดยการตั้งสมมุติฐานใช้เหตุผลและหลักฐานอ้างอิงเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและทีมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อหาแนวทางวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง

3.13 ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง (2564) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารงานโรงเรียนที่กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานได้ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อหาแนวทางวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง

3.14 อับดุลรอมาน อับซี และสร้อยณี อุเส็นยาง (2565) การกระตุ้นปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ หาแนวคิด แนววิธีการใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ ผู้นำต้องพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ทุกอย่างด้วยการร่วมมือร่วมใจกัน

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข มีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ นำทีมร่วมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงานและพัฒนาองค์กร

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1 รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์ และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้อำนาจในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

4.2 สุขุม จุสนิทธิ (2560) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ให้ผู้ตามมีความรู้สึกกว่าตนมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาในทุก ๆ เรื่องของผู้ตาม ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึง เข้าใจ และยอมรับความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล ผู้นำสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะมอบหมายงานให้ครูตามความสามารถความถนัด และความเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษ ผู้นำกำกับ ติดตาม ดูแลการทำงานของผู้ตาม โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ ผู้นำมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ตามแต่ละบุคคล และผู้นำการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างก่อนที่จะมอบหมายงานให้

4.3 พิศมัย หลงเจริญ (2560) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน และเป็นທີ່ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

4.4 วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคล รวมทั้งมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

4.5 กิตติธัช ออโศกรย์ (2560) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงความเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

4.6 พิมพ์ภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์ (2560) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้บริหารจัดให้คณะครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะอย่างกว้างขวาง สนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นในการทำงานแก่คณะครูทุกคน

4.7 อุมาวดี วัฒนะนุกุล (2560) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำมีการวิเคราะห์ผู้ร่วมงาน รู้จักและยอมรับจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละบุคคล ยอมรับความแตกต่างของผู้ร่วมงาน ให้มีความสำคัญ ความช่วยเหลืออย่างจริงใจเป็นรายบุคคล สร้างขวัญและส่งเสริมให้พัฒนาหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนและส่งเสริมความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

4.8 ญาณี ขำสุวรรณ (2560) ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน

และเป็นที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น

4.9 วิชวลีย์ วงศ์จันทร์ (2560) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษ อย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตาม จะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

4.10 อภิรดี อึ้งพวง (2560) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ พัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น มอบหมายงาน เพื่อเป็นการพัฒนาผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.11 มัทยาภรณ์ มุลนิกร (2561) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

4.12 ณิชทร ปัญญาวงศ์ (2563) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในงานที่ผู้ร่วมงานรับผิดชอบ อย่างเต็มความสามารถ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแบบสองทาง โดยการให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาสะท้อนกลับจากผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล ใช้วิธีจูงใจและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถพิเศษ

เพื่อให้มีความเจริญก้าวหน้าตามสายอาชีพและนำผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงานปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเสมอ ให้ความสำคัญในการสอนงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเข้าใจ สนใจ และใส่ใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างจริงจัง และยุติธรรมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และสามารถสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ในความสามารถของตนให้กับผู้ร่วมงานได้ มีความน่าเชื่อถือ ใฝ่หา ปรึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

4.13 ศักดิ์อนันท์ จันทรทอง (2564) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารงานโรงเรียนที่ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน มีวิธีจูงใจและสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ให้โอกาสผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ทำหน้าที่นิเทศ และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

4.14 อับดุลรอมาน อับซี และสร้อยณี อุเสินยาง (2565) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการมอบหมายงานเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งดูแลความเจริญก้าวหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ชเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน พัฒนาเอาใจใส่ให้การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลให้คำแนะนำให้การสนับสนุน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

### สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2564, สื่อบนออนไลน์) ได้กล่าวว่า สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและประสานการจัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนการจัดการศึกษาพิเศษ เพื่อคนพิการและด้อยโอกาสให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ

พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาปฐมวัย นโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษาพิเศษต่อคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาพิเศษ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

2. ประสาน ส่งเสริม และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส จัดระบบสื่อและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนการศึกษาสำหรับคนพิการ และผู้ด้อยโอกาส

3. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของคนพิการและผู้ด้อยโอกาส

4. ปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาพิเศษ

5. บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสำหรับคนพิการของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

6. ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

### ศูนย์การศึกษาพิเศษ

ชฎาพร ยศกลาง (2564, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การศึกษาพิเศษ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ส่งเสริมศักยภาพ พื้นฟูบำบัด และชดเชยความบกพร่อง ให้แก่บุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพหรือบุคคล ซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือด้อยโอกาสด้วยรูปแบบที่หลากหลายเป็นพิเศษ

### รูปแบบการจัดการศึกษาของศูนย์การศึกษาพิเศษ

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กระทรวงศึกษาธิการ (2551) ศูนย์การศึกษาพิเศษ หมายความว่า สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษานอกระบบหรือตามอัธยาศัยแก่คนพิการ ตั้งแต่แรกเกิดหรือแรกพบความพิการจนตลอดชีวิต และจัดการศึกษาอบรมแก่ผู้ดูแลคนพิการ ครู บุคลากร และชุมชน รวมทั้งจัดสื่อ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก บริการและความช่วยเหลืออื่นใด ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดในประกาศกระทรวง ศูนย์การศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. จัดและส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาในลักษณะศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม (Early Intervention: EI) และเตรียมความพร้อมของคนพิการ เพื่อเข้าสู่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนเรียนร่วม โรงเรียนเฉพาะความพิการ ศูนย์การเรียนรู้เฉพาะความพิการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. พัฒนาและฝึกอบรมผู้ดูแลคนพิการ บุคลากรที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ รวมทั้งจัดทำหลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมด้านการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ ส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อ คู่มือและเอกสารทางวิชาการ จัดอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการ สร้างวิทยากร แกนนำ และครูต้นแบบด้านการศึกษาพิเศษ ส่งเสริมสนับสนุนสถาบันที่ผลิตบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ และประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นด้านการศึกษาพิเศษ

3. จัดระบบและส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (Individualized Education Program: IEP) สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ บริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษาสำหรับคนพิการ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน แก่คนพิการ ครอบครัว สถานศึกษา และทุกภาคส่วนในจังหวัด จัดให้มีการส่งเสริมการผลิต การให้คำปรึกษา การพัฒนาองค์ความรู้ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สื่อการเรียนการสอน สำหรับคนพิการแต่ละประเภท

4. จัดระบบบริการช่วงเชื่อมต่อสำหรับคนพิการ (Transitional Services) ดำเนินการ โดยประสานเครือข่ายในการบริการช่วงเชื่อมต่อสำหรับคนพิการในลักษณะ สหวิทยาคาร เช่น ส่งไปรับบริการวินิจฉัยหรือฟื้นฟูทางการแพทย์ ส่งต่อไปฝึกอาชีพ เป็นต้น

5. ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ โดยครอบครัวและชุมชน ด้วยกระบวนการทางการศึกษา ด้วยกระบวนการทางการศึกษา ดำเนินการโดยให้ครอบครัวและชุมชน เป็นแกนหลักในการดูแลคนพิการอย่างถูกต้องและเหมาะสม

6. เป็นศูนย์ข้อมูล รวมทั้งจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาสำหรับคนพิการ

7. จัดระบบสนับสนุนการจัดการเรียนร่วม และประสานงานการจัดการศึกษา สำหรับคนพิการในจังหวัด

8. ภาระหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

**ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ** หมายถึง ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด ในเครือข่ายส่งประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เครือข่าย 8 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดลำปาง จังหวัดเชียงราย จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ และจังหวัดน่าน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton University, 1994 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้ศึกษาประเมินผลโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อระดับบุคคล กลุ่มองค์กรและชุมชน ในผู้นำชุมชน (Community Leaders) จำนวนทั้งหมด 489 คน จากเซาท์เทียร์รัฐนิวยอร์ก (Southern Tier of New York State) โครงการฝึกอบรมนี้มีโปรแกรมการฝึกอบรมรุ่นละ 6 วัน โปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาโดยศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยบิงแฮมตันมีโมดูล (Module) การฝึกอบรมทั้งหมด 15 โมดูล แบ่งเป็นการสัมมนาเชิงปฏิบัติการพื้นฐาน (Basic Workshop) จำนวน 7 โมดูล และเป็น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการขั้นสูง (Advanced Workshop) จำนวน 8 โมดูล ข้อมูลจากการประเมินผล พบว่า ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โครงการฝึกอบรมมีผลกระทบ (Impact) ในระดับต่าง ๆ เช่น ในระดับบุคคลมีการประเมินภาวะผู้นำ แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Plan) การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) ในระดับกลุ่มมีการประเมินระดับความพึงพอใจ ความพยายามที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพของกลุ่ม ทีม และองค์กร ในระดับองค์กรมีการประเมินวัฒนธรรมองค์กร ผลการปฏิบัติงานขององค์กร การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)

Barling, Weber and Kelloway (1996 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ศึกษาผลของการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการรับรู้ เจตคติ และผลลัพธ์ที่เป็นรายได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบการทดลองมีกลุ่มควบคุม มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คนผู้จัดการเขต 1 เขต ประกอบด้วย 20 สาขาของธนาคารที่ใหญ่ที่สุดในแคนาดา ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มควบคุม จำนวน 9 คน และกลุ่มทดลอง จำนวน 11 คน การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 วัน และการฝึกอบรมสนับสนุนเป็นรายบุคคลหลังจากฝึกอบรมเป็นกลุ่ม 1 เดือน จำนวน 4 ครั้ง ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนรวมพหุนาม (Multi-variate Analyses of Covariance) โดยมีคะแนนวัดครั้งแรกเป็นตัวแปรรวม ผลการศึกษา พบว่า ผลการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้โดยผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานที่เป็นรายได้สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมในกลุ่มควบคุม

### งานวิจัยในประเทศ

พระอนุสรณ์ อนุสรณ์ (ชุ่มศรี) (2559) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานบุคคล และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น จำนวน 388 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ตามลำดับ 2) การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการออกจากราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา ในด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 302 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา

นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์ และระดับการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ทั้งนี้ผู้บริหาร ควรให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลดีต่อ ประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีศักยภาพสูงขึ้น และสามารถปรับตัวทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

พิศมัย หลงเจริญ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอำเภอ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถานศึกษา จำนวน 143 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามศูนย์การศึกษาระดับอำเภอ โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดชลบุรี

อุมาวดี วัฒนะนุกุล (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษา ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา และ 3) เพื่อประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ การทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปรเพศและประสบการณ์การทำงาน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรขนาดสถานศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างจากสถานศึกษา

ขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) ปัญหาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความยุติธรรม มอบหมายภาระงานให้เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไปขาดการนิเทศ อย่างจริงจัง ไม่คอยนิเทศติดตามงาน และไม่ต่อเนื่อง

กาญจนา อนันตศรี (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 159 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการสร้างบารมี 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ และวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลแตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิรดี ชิ่งพวง (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มพันธนิคม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ การสอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนกลุ่มพันธนิคม 3 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้สร้างแรงกล้าใจ การเป็นผู้มีบารมี การเป็น ผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลและการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญาตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการเป็นผู้สร้างแรงดาลใจ  
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์การสอน โดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ส่วนรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี  
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน  
และขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นข้าราชการครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น  
จำนวน 274 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบ  
มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่  
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน  
โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิมณภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน  
และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็น  
แบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติของผู้ตามในระดับสูงด้านการกระตุ้นทาง  
ปัญญา ด้านการถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน  
และด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย  
จากมากไปหาน้อย และการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

มีดังนี้ 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติธัช ออไอศรุษย์ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1. เพื่อศึกษา ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู 2. เพื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) จำนวน 4 องค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 21 คน และครู จำนวน 300 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 40 ข้อ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับดีมาก และครูมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับดี สรุปได้ว่า ผู้บริหารและครูมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ โดยผู้บริหารมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าครูรับรู้ในทุกองค์ประกอบ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกัน ไม่พบความแตกต่าง ผู้บริหารและครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรวมขององค์ประกอบที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 แต่รายองค์ประกอบไม่พบความแตกต่าง ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายองค์ประกอบที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

มัทยาภรณ์ มูลนิกร (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของอำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษา 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

คือ ครูผู้ดูแลเด็ก และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 142 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจำแนกตามเพศ ตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้นำควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน

สุภาวดี ฤทธิหมี, ทินกร พูลพุด และรวงทอง ธาพันธุ์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 4.สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้

จิตติสรภาพ โจจารีย์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน และครูผู้สอน จำนวน 94 คน ในกลุ่มเครือข่ายการศึกษาดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปีการศึกษา 2563 รวมทั้งสิ้นจำนวน 102 คน สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ข้อเสนอแนะ ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรยึดมั่นในอุดมการณ์ มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นหลัก มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเที่ยงธรรม มีความหนักแน่นตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวกมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ เชิงลบ มีทักษะการสื่อสารที่ดี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคการศึกษา 4.0 และด้านการดำรงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็น อย่างเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิของผู้อื่นคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับ ในความแตกต่าง เพื่อการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล

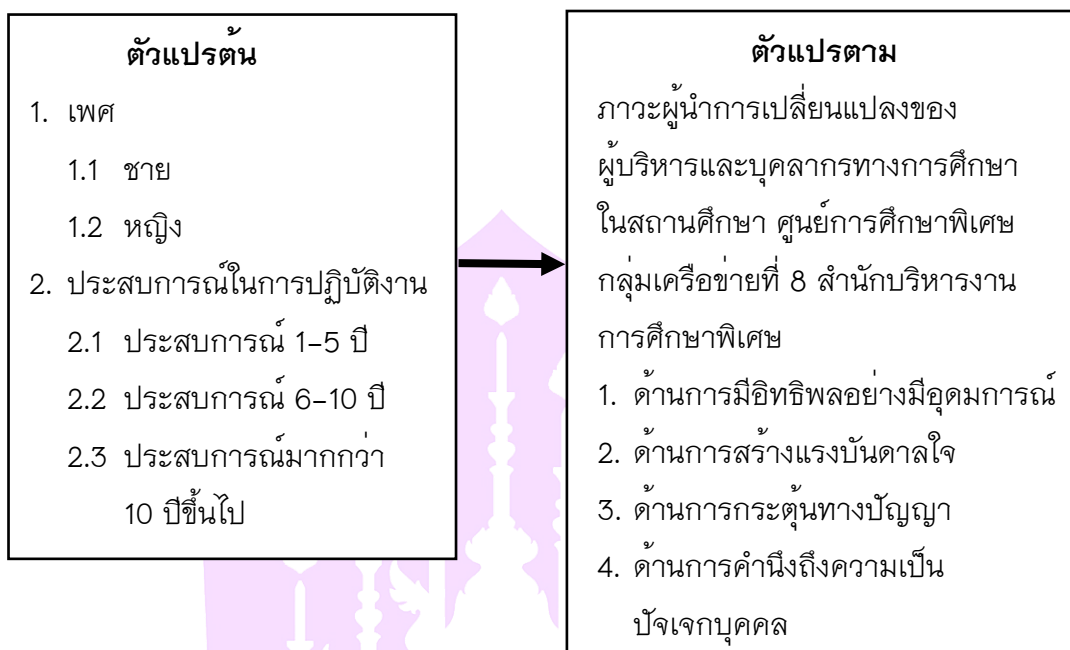
กชนิภา ภานุรักษ์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย

พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่พบความแตกต่างกัน 3) ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จากคำถามปลายที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้ ผู้บริหารควรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการตัดสินใจทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ สามารถที่จะนำเทคนิค วิธีการมาใช้ในการบริหารจัดการได้ตามสถานการณ์ ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการทำงานเอาชนะปัญหาอุปสรรคไปให้สำเร็จ

ชนิษฐา แสงโยธี, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล 3) แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารและครูให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา 2) ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและครูที่มี เพศ อายุ วิชยฐานะ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ต่างกันมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 จากการสังเคราะห์ข้อมูล มาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้การวิจัย ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการในการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 654 คน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น แบ่งเป็น

- 1.1 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพะเยา จำนวน 75 คน
  - 1.2 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดเชียงราย จำนวน 100 คน
  - 1.3 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำพูน จำนวน 61 คน
  - 1.4 ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 8 จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 143 คน
  - 1.5 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดน่าน จำนวน 77 คน
  - 1.6 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง จำนวน 76 คน
  - 1.7 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 57 คน
  - 1.8 ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ จำนวน 56 คน
- (สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2564, สืบออนไลน์)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างอิงใน สมชาย วรวิจิตรเกษมสกุล, 2554; มารยาท โทองยศ, 2564, หน้า 4, สืบออนไลน์) มีกลุ่มตัวอย่าง

เป็นบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 248 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วนำมากำหนดสัดส่วนตามขนาดของประชากรในแต่ละสถานศึกษา และทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

**ตาราง 2 แสดงข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย**

สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดพะเยา	75	29
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดเชียงราย	100	39
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำพูน	61	23
ศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 8 จังหวัดเชียงใหม่	143	56
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดน่าน	77	30
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดลำปาง	76	29
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแม่ฮ่องสอน	57	21
ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่	56	21
<b>รวม</b>	<b>654</b>	<b>248</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามโดยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศและประสบการณ์การทำงาน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานการการศึกษาพิเศษ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert's) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 73) ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาและดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากบทความ ตำรา เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือวัด

2. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. กำหนดประเด็นที่ต้องการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างข้อคำถามให้สอดคล้องกับประเด็นที่กำหนดแล้วนำเครื่องมือเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

5. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำเครื่องมือวัดที่ตรวจแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่

5.1 ดร.ธรรารัตน์ มาลัยเถาว์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

5.2 นายสุวิทย์ สุทาลา ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

5.3 นางสุชาดา ปาดอน รองผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

โดยใช้สูตร ค่า IOC ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

n แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

6. นำผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่าน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence: IOC) แล้วเลือกค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.67–1.00 ขึ้นไปสามารถนำมาใช้ได้และนำมาปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความตรงตามเนื้อหา

รวมถึงการใช้ภาษา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ซึ่งข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามถูกต้อง สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถาม ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์

7. ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

8. นำเครื่องมือวัดที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากศูนย์การศึกษาพิเศษเขตการศึกษา 6 จังหวัดลพบุรี ซึ่งจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) เท่ากับ 0.97

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขวิเคราะห์หาคุณภาพเรียบร้อยแล้วมาจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ได้กำหนดไว้ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสืออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 จำนวน 8 สถานศึกษา เพื่อตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์และมีการเจ้าหน้าที่ผู้วิจัยให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 248 ชุด และกำหนดขอรับคืนภายใน 30 วัน

4. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงาน

การศึกษาพิเศษ โดยผู้วิจัยโทรไปติดตามทุกสถานศึกษาเพื่อขอรับแบบสอบถามคืน และขอให้ทุกสถานศึกษาส่งแบบสอบถามกลับคืนโดยส่งกลับทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัย

5. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลไว้ตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 248 ชุด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติด้วยการแจกแจงความถี่ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ วิเคราะห์ผลเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามการประเมินค่า (Rating Scale)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ ใช้การทดสอบค่าที่ (t-test Independent) และประสบการณ์การทำงานใช้การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ้ (Sheffe's Method) (ธีระวุฒิ เอกะกุล, 2553)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ได้แก่ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

**ตอนที่ 1** เกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Checklist) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อใช้การวิเคราะห์คำนวณ ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

**ตอนที่ 2** นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert การวิเคราะห์คำนวณโดยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษา โดยกำหนดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิด Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ค่าคะแนนและแปลความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยและแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ ใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent) และประสบการณ์การทำงาน ใช้การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ้ (Sheffe's Method) (ธีระวุฒิ เอกะกุล, 2553)

**สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล** มีดังนี้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับคำถามในการวิจัย และการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. สถิติที่ใช้หาค่าของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วย

1.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละข้อโดยใช้สูตร IOC

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$\Sigma R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{1 - \sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

$\alpha$  คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$S_i$  คือ ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ

$k$  คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$S_T$  คือ ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศและประสบการณ์การทำงาน โดยการแจกแจงความถี่ ใช้สถิติบรรยาย คือ ร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ  $P$  แทน ร้อยละ

$f$  แทน ความถี่หรือจำนวนข้อมูลที่ต้องการหาร้อยละ

$n$  แทน จำนวนของข้อมูลทั้งหมด

3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.1 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ร้อยละ

$\sum X$  แทน ความถี่หรือจำนวนข้อมูลที่ต้องการหาร้อยละ

$n$  แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

3.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$S. D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	คะแนนแต่ละคน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละคนยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษจำแนกตามเพศ สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (t-test Independent)

$$t = \frac{\frac{\sum D}{n}}{\sqrt{\frac{n \sum D^2 - (\sum D)^2}{(n-1)}}} \quad \text{เมื่อ } df = n - 1$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤต เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ
	D	แทน	ความแตกต่างระหว่างคะแนนแต่ละคู่
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างหรือจำนวนคู่คะแนน

5. วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบองค์ประกอบเดียว (One-Way Analysis of Variance) หากพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้สูตร

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าแจกแจงของ F (f-distribution)
	MS <sub>B</sub>	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square Between Group)
	MS <sub>W</sub>	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square with in Group)

6. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี L.S.D. (Least Significant Difference)

$$S = \sqrt{(K-1)F(a; df_1, df_2)} \quad \sqrt{MS \left[ \sum_{j=1}^k \frac{(C_j)^2}{n_j} \right]}$$

เมื่อ  $s$  แทน ค่าวิกฤตของ Sheffe  
 $K$  แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบกัน  
 $\alpha; df_1, df_2$  แทน เปิดค่า  $F$  ในตารางแจกแจงค่า  $F$  ที่  $\alpha$  มีค่า 0.05 และ  $df_1$  คือค่า  $df_B$  ถ้าเป็นการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียวในตารางวิเคราะห์ ความแปรปรวน ส่วน  $df_2$  คือค่า  $df_W$  หรือค่า  $df_E$  ค่าใดค่าหนึ่ง

$MS_E$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของตารางความแปรปรวน

$C_j$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ Contrast ซึ่งจะมีค่าเป็น 1, -1, 1, -1, ...

$n_j$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพคุณนัยการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพคุณนัยการศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. หญิง	165	66.50
2. ชาย	83	33.50
รวม	248	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นเพศหญิง จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50 และเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 33.50

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. 1-5 ปี	91	36.70
2. 6-10 ปี	102	41.10
3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	55	22.20
<b>รวม</b>	<b>248</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 36.70 มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 41.10 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 22.20

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษา  
พิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ภาพรวมแต่ละด้าน

ข้อที่	ด้าน	n = 248		แปลผล	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.32	0.61	มาก	2
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.30	0.56	มาก	3
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.28	0.58	มาก	4
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.37	0.62	มาก	1
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.32</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ )

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รายด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ ที่	ด้าน	n = 248		แปลผล	ลำดับ ที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างดี สำหรับบุคลากร	4.29	0.72	มาก	5
2	ผู้บริหารทำตัวเป็นที่น่าเคารพศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้	4.37	0.70	มาก	1
3	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	4.33	0.65	มาก	3
4	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม	4.32	0.74	มาก	4
5	ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.29	0.73	มาก	5
6	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตน	4.26	0.74	มาก	6
7	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.35	0.69	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.32</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) โดยเรียงลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้ ระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารทำตัวเป็นที่น่าเคารพศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) ระดับรองลงมา ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) ระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รายด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อที่	ด้าน	n = 248		แปลผล	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากร	4.29	0.71	มาก	5
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจซึ่งให้เห็นความต้องการขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน	4.30	0.68	มาก	4
3	ผู้บริหารอุทิศตนในการทำงานเพื่อแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็น	4.31	0.68	มาก	3
4	ผู้บริหารแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน	4.32	0.68	มาก	2
5	ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์อนาคตในแง่บวก	4.31	0.67	มาก	3
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้	4.22	0.64	มาก	6
7	ผู้บริหารเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร	4.35	0.60	มาก	1
รวมเฉลี่ย		4.30	0.56	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) โดยเรียงลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้ ระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) ระดับรองลงมา ผู้บริหารแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) ระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ )

**ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รายด้านการกระตุ้นทางปัญญา**

ข้อที่	ด้าน	n = 248		แปลผล	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา	4.32	0.69	มาก	1
2	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.32	0.60	มาก	1
3	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.29	0.72	มาก	2
4	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง	4.22	0.74	มาก	5
5	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข	4.32	0.67	มาก	1
6	ผู้บริหารมีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ	4.24	0.70	มาก	4
7	ผู้บริหารนำทีมร่วมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงานและพัฒนาองค์กร	4.26	0.71	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>4.28</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) โดยเรียงลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้ ระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาและผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) ระดับรองลงมา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) ระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ )

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษา พิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อที่	ด้าน	n = 248		แปลผล	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ตาม	4.23	0.83	มาก	6
2	ผู้บริหารให้คำแนะนำสนับสนุน พัฒนาเอาใจใส่ ให้การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.35	0.66	มาก	3
3	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กร	4.24	0.74	มาก	5
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพ ของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.28	0.79	มาก	4
5	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการ เรียนรู้อะไรใหม่ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของบุคคล	4.52	0.74	มากที่สุด	2
6	ผู้บริหารดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.58	0.72	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ย		4.37	0.62	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) โดยเรียงลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้ ระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) ระดับรองลงมา ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) ระดับต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ช และเป็นพี่ปรึกษาที่ดีของผู้ตาม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ )



ตอนที่ 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเขตและประเภทการทำงาน

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเขต

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	เขตหญิง		เขตชาย		t-test	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.32	0.64	4.31	0.56	0.054	0.957
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.32	0.57	4.26	0.53	0.846	0.398
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.31	0.60	4.24	0.55	0.866	0.387
4. การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล	4.39	0.62	4.32	0.61	0.910	0.364
<b>โดยรวม</b>	<b>4.33</b>	<b>0.57</b>	<b>4.28</b>	<b>0.53</b>	<b>0.709</b>	<b>0.468</b>

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย สงเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	1-5 ปี		6-10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		F	P-value
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.31	0.56	4.33	0.70	4.31	0.61	0.24	0.976
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.32	0.53	4.28	0.61	4.31	0.52	1.21	0.886
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.30	0.56	4.30	0.65	4.26	0.51	0.95	0.910
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.39	0.56	4.33	0.71	4.38	0.54	0.27	0.767
โดยรวม	4.33	0.51	4.30	0.64	4.31	0.47	0.061	0.941

หมายเหตุ: \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ประกอบด้วยศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัด 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน รวมทั้งสิ้น 654 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวนทั้งสิ้น 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นการตอบคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยดังหัวข้อต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารทำตัวเป็นที่น่าเคารพศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว อยู่ในระดับมาก

**1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ อยู่ในระดับมาก

**1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาและผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก

**1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ช และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีของผู้ตาม อยู่ในระดับมาก

**2. ผลการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน**

**2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี



## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้นำที่ดีมีคุณลักษณะหลายอย่างประกอบกัน มีคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งสูงแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจัดว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ดังนั้น ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้มีสติปัญญาดี ประกอบด้วย ความสามารถเชิงจินตนาการ ความสามารถในการสร้างสรรค์ มีวิจรรย์ญาณ ความสามารถในการปรับตัว และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงผู้อื่น ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะองค์การ บุคลิกภาพ ความกล้าหาญ เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ คือ มีความหนักแน่น ไม่ใช่อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้ เป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติได้อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ต้องมีอำนาจ อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำในการที่จะชนะคู่แข่งหรือในกรณีที่จะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำโดยุษฎีอำนาจอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ วิมลพรรณ ช่างคิด (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องผลการวิจัยของ กชนิภา ภาณุรักษ์ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

**1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างดีสำหรับบุคลากร ผู้บริหารทำตัวเป็นที่น่าเคารพศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ พระอนุสรณ์ อนุสรณ์ (ชุ่มศรี) (2559) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นชาวนโยบาย ตามลำดับและสอดคล้องผลการวิจัยของ พิศมัย หลงเจริญ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

**1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากร ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจซึ่งให้เห็นความต้องการขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน ผู้บริหารอุทิศตนในการทำงานเพื่อแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็น ผู้บริหารแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์อนาคตในแง่บวก ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ผู้บริหารเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร

ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ กาญจนา อนันตศรี (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษตราด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้างบารมี และสอดคล้องผลการวิจัยของ จิตติสรภาพ ใจอารีย์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายการศึกษาดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

**1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ ทำทายและเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่า ปัญหาทุกอย่าง ต้องมีวิธีแก้ไข ผู้บริหารมีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้บริหารนำทีมรวมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงานและพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ อภิรดี อึ้งพวง (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มพนัสนิคม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มพนัสนิคม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้สร้าง แรงดลใจ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และการเป็น ผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ตามลำดับ และสอดคล้องผลการวิจัยของ วิฑูรย์ วงศ์จันทร์ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

**1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพบว่า** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ช และเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีของผู้ตาม ผู้บริหารให้คำแนะนำสนับสนุน พัฒนาเอาใจใส่ให้การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้อง ผลการวิจัย สุภาวดี ฤทธิหมี, ทินกร พูลพุด และรวงทอง ธาพันธุ์ (2562) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ และสอดคล้องกับวิจัยของ ชนิษฐา แสงโยธี, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา (2565) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา

**2. ผลการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ** พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันและไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากร

ของศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามมีทั้งเพศชายและหญิงเป็นผู้ที่มีความรู้ มีการศึกษา มีความสามารถ เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการพัฒนาฝึกอบรมต่าง ๆ และตระหนักถึงความสำคัญของสถานศึกษาทำให้มีวุฒิภาวะและความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มัทยาภรณ์ มูลนิกร (2561) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของอำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่าผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของอำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันและสอดคล้องผลการวิจัยของ กิตติธัช ออโศกรูย์ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานครระหว่างเพศชายและเพศหญิงโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ไม่พบความแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายองค์ประกอบ พบว่า เพศหญิงมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าเพศชายทุกองค์ประกอบ

**3. ผลการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน** พบว่าจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกันและไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาแต่ละแห่งย่อมมีการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน ด้วยการกระตุ้นและมีการโน้มน้าวให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่โดยการมองหารูปแบบวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหารมีการปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและน่าศรัทธา ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ พิมณภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์ (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องผลการวิจัยของ อุมารตี วัฒนะนุกูล (2560) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปรเพศและประสบการณ์การทำงาน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรขนาดสถานศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างจากสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดี จะต้องเป็นโค้ช และเป็นทีปรึกษาที่ดีของผู้ตาม

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพคุณนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษในด้านอื่นเพิ่มเติม
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัยด้านอื่นเพิ่มเติม

## บรรณานุกรม

- กษนิภา ภาณุรักษ์. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย, นครปฐม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). **นโยบายการจัดการศึกษา**. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.spm-pn.go.th/1799/>.
- กาญจนา อนันตศิริ. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเขาสมิง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กิตติธัช ออโศรุย์. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาฝนกรุงเทพมหานครตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชนิษฐา แสงโยธี, ดวงใจ ชนะสิทธิ์ และอรพรรณ ตูจันดา. (2565). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 5 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.
- จันทนา แสนสุข. (2559). **ภาวะผู้นำ Leadership (ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- จิตติสรภาพ ใจอารีย์. (2564). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ชฎาพร ยศกลาง. (2564). **สภาพและปัญหาการให้บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม ศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและ  
กรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ญาณิ ขำสุวรรณ. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
ในอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานการศึกษามัธยมศึกษา  
จันทบุรี เขต 17.** งานนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ณภัทร ปัญญาวงศ์. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของ  
บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาเชียงราย. การศึกษาค้นคว้าด้วย  
ตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.**
- ธีระวุฒิ เอกะกุล. (2553). **การวิจัยปฏิบัติการ (พิมพ์ครั้งที่ 3).** อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์อินเตอร์  
กรุ๊ป.
- ธูมากร เจตีย์คำ. (2559). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.**
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7).** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษยา วีรกุล. (2558). **ภาวะผู้นำ : LEADRSHIP.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การ  
สงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- พระอนุสรณ์ อนุสรณ์ (ชุ่มศรี). (2559). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน  
บุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม  
เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, นครปฐม.**
- พัชรา วาณิชชวดี. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ:จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและ  
กรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิมณภัทร์ เมธาชัยศิษฐ์. (2560). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.**
- พิศมัย หลงเจริญ. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.**

- มัทยาภรณ์ มูลนิกร. (2561). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของอำเภอศรีสมเด็จ จังหวัดร้อยเอ็ด**. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย, ร้อยเอ็ด.
- มารยาท โทองยศ, ป. ส. (2564). **การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัย**. สืบค้นเมื่อ 2 มิถุนายน 2565, จาก <http://www.fsh.mi.th/km/wpcontent/uploads/2014/04/resch.pdf>.
- ยุทธนา ไชยจุกุล. (2554). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และตัวอย่างงานวิจัย**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา : LEADERSHIP Theories, Research, and Approaches to Development**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ วงศ์จันทร์. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิมลพรรณ ช่างคิด. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- วีระพงศ์ เกียรติไพโรยศ. (2565). **ภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การในยุคดิจิทัล**. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์*, 7(1), 124-134.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: อีระป้อมวรรณกรรม.
- ศักดิ์อนันท์ จันทร์ทอง. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, เชียงราย.
- สมชาย วรวิเศษมสกุล. (2554). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). **ภาวะผู้นำแบบโลกภิวัตน์ : แนวคิดและการวิจัย**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **ยุทธศาสตร์ชาติ**

**ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการของ  
คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติฉบับที่ 13** (พ.ศ. 2566–2570). **ราชกิจจานุเบกษา**. 139 (ตอนพิเศษ 258 ง).

สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2564). **ระบบสารสนเทศการศึกษาพิเศษและ  
การศึกษาสงเคราะห์**. สืบค้นเมื่อ 27 มิถุนายน 2565, จาก [http://www.special  
set.bopp.go.th/set\\_index/](http://www.specialset.bopp.go.th/set_index/).

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2560). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560  
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ**. สืบค้นเมื่อ 11 มกราคม 2564, จาก [http://special.obec.go.  
th/Hv3/homepage.php](http://special.obec.go.th/Hv3/homepage.php).

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). **พระราชบัญญัติการจัด  
การศึกษาสำหรับคนพิการ**. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา.

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ และวรกาญจน์ สุขสดเขียว. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
กรุงเทพฯ.

สุขุม จุสนิท. (2560). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทมาณี**. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏว  
ไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่  
สมบูรณ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.

สุภาวดี ฤทธิ์หมี, ทินกร พูลพุดม และรวงทอง ถาพันธุ์. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทาง  
การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา, นครสวรรค์.**

- อภิรดี อึ้งพวง. (2560). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่ม  
พนัสนิคม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- อัปดุลรอมาน อับซี และสร้อยณี อุเส็นยาง. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์,  
นราธิวาส.
- อุมาวดี วัฒนะนุกุล. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 อำเภอเมืองยะลา  
จังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ ศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, ยะลา.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดร.ธารารัตน์ มาลัยเถาว์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
2. นายสุวิทย์ สุทาลา ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา  
อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
3. นางสาวชดา ปาดอน รองผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาพิเศษ ประจำจังหวัดพะเยา  
อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ  
กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8  
สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงาน  
การศึกษาพิเศษ

2. ผู้กรอกแบบสอบถามคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา  
กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงาน  
การศึกษาพิเศษ

3. ขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

4. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

**แบบสอบถามเพื่อการศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ  
กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในที่ตรงกับสภาพจริงของท่านลงในช่องว่าง

**1. เพศ**

หญิง       ชาย

**2. ประสบการณ์ในการทำงาน**

1-5 ปี       6-10 ปี       มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8  
สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ**

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมายในช่องตารางที่ตรงกับ  
ความคิดเห็นของท่านต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย  
ส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษา  
พิเศษ โดยแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม**

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างดีสำหรับบุคลากร	✓				

**จากตัวอย่างแสดงว่า**

ข้อ 0 ท่านทำเครื่องหมายในช่องระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง ท่านมีความคิดเห็น  
ว่า ประพฤติตนเป็นแบบอย่างดีสำหรับบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างดีสำหรับบุคลากร					
2	ผู้บริหารทำตัวเป็นที่น่าเคารพศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้					
3	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี					
4	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรม					
5	ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร					
6	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน					
7	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ ของส่วนรวม					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
8	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากร					
9	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจซึ่งให้เห็นความต้องการ ขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน					
10	ผู้บริหารอุทิศตนในการทำงานเพื่อแสดงความเชื่อมั่น ให้บุคลากรเห็น					
11	ผู้บริหารแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน					
12	ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์อนาคตในแง่บวก					
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหา ที่ตนเองเผชิญได้					
14	ผู้บริหารเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่ บุคลากร					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>						
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา					
16	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
17	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
18	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง					
19	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข					
20	ผู้บริหารมีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ					
21	ผู้บริหารนำทีมรวมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงานและพัฒนาองค์กร					
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
22	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ช และเป็นทีป่ปรึกษาที่ดีของผู้ตาม					
23	ผู้บริหารให้คำแนะนำสนับสนุน พัฒนาเอาใจใส่ให้การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล					
24	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร					
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					
26	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล					
27	ผู้บริหารดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					

ภาคผนวก ค การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ  
กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษ
4. ขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญช่วยพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกับตัวแปรของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามในระบบ IOC โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  
เกณฑ์การให้คะแนน  
ให้คะแนน +1 หมายถึง แน่ใจว่า สอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์  
ให้คะแนน 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า มีสอดคล้องตรงกับวัตถุประสงค์  
ให้คะแนน -1 หมายถึง ไม่สอดคล้อง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์
5. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมาในโอกาสนี้  
นางสาวรัตนาภรณ์ จันทร์ปิง หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับสภาพจริงของท่านลงในช่องว่าง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
1.	เพศ หญิง ชาย	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2.	ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี 6-10 ปี มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ ศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>							
1.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็น แบบอย่างดีสำหรับบุคลากร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารทำตัวเป็นที่น่าเคารพ ศรัทธา น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสามารถควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และจริยธรรม	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
5.	ผู้บริหารสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
8.	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่นาสนใจซึ่งให้เห็นความต้องการขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารอุทิศตนในการทำงานเพื่อแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็น	+1	0	+1	+2	0.67	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้แน่นอน	+1	+1	0	+2	0.67	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารมีการคาดการณ์สถานการณ์อนาคตในแง่บวก	+1	+1	+1	+2	0.67	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้	+1	+1	0	+2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
14.	ผู้บริหารเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร	0	+1	+1	+2	0.67	ใช้ได้
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>							
15.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	0	+1	+2	0.67	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง	+1	+1	0	+2	0.67	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารมีการให้กำลังใจบุคลากรให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารนำทีมรวมหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงานและพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			$\Sigma R$	IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>							
22.	ผู้บริหารเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นโค้ช และเป็นทีปรีक्षाที่ดีของผู้ตาม	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารให้คำแนะนำสนับสนุน พัฒนาเอาใจใส่ให้การดูแลบุคลากรเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	+1	+1	+1	+3	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศและสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล	0	+1	+1	+2	0.67	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารดูแลให้คำแนะนำให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	+1	+1	0	+2	0.67	ใช้ได้

ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient)

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

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

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.974	27



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	รัตนารณ จันทรบึง
วัน เดือน ปี เกิด	5 กันยายน 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2552 วท.บ. (กายภาพบำบัด), มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา
ที่อยู่ปัจจุบัน	147 หมู่ที่ 1 ตำบลน้ำแพร่ อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230
ผลงานตีพิมพ์	รัตนารณ จันทรบึง (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพศูนย์การศึกษาพิเศษ กลุ่มเครือข่ายที่ 8 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 1581-1592). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

