

Transformational Leadership of Administrators in District Learning Encouragement Centers under the Nan Provincial Office of Learning Encouragement

Sirada Panyakularuk^{1*} and Kasidit Meeprom²

¹ Students of the Faculty of Education, University of Phayao, Thailand

² Faculty of Education, University of Phayao, Thailand

* Corresponding author. E-mail: Sirada.k2521@gmail.com

ABSTRACT

This article aimed to: (1) study the level of transformational leadership of administrators in district learning encouragement centers under the Nan Provincial Office of Learning Encouragement, and (2) compare transformational leadership as perceived by teachers classified by gender, educational level, and work experience. The sample consisted of 162 teachers selected by stratified random sampling. The research instrument was a rating-scale questionnaire. Data were analyzed using mean, standard deviation, independent samples t-test, and one-way ANOVA. The results revealed that: (1) the overall level of transformational leadership was at a high level. When considering each aspect, all aspects were also at a high level, with individualized consideration ranked highest, followed by idealized influence, intellectual stimulation, and individualized consideration, respectively. (2) The comparison results indicated that teachers with different genders, educational levels, and work experiences showed no statistically significant differences in their perceptions of administrators' transformational leadership.

Keywords: Transformational Leadership, Educational Administrators, Learning Promotion Centers

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน

ศิรดา ปัญญากุลรักษ์^{1*} และ กชัญญ์ มีพรหม²

¹ นักศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ประเทศไทย

² วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: Sirada.k2521@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน จำนวน 162 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบพบว่า ครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้

© 2026 JAE: Journal of Applied Education

บทนำ

การพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) มุ่งสู่เป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังคงเผชิญกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมถึงความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของประชากรและศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ดังนั้น ระบบการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ รวมทั้งสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในบริบทของการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่านมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งมีความหลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม ภาษา ช่างวัย และพื้นฐานทางสังคมเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยเฉพาะศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน หากไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนในระยะยาว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี โดยผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริม

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาองค์กร (Bass & Avolio, 1985) ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการศึกษายังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ. 2566 (กรมส่งเสริมการเรียนรู้, 2567) อย่างไรก็ตาม จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน (N-NET) ครั้งที่ 1/2568 (สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน, 2568) ในภาพรวมของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน พบว่าคะแนนเฉลี่ยทั้ง 3 ระดับ คือระดับประถม ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อยู่ที่ร้อยละ 44.72 สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศที่อยู่ที่ร้อยละ 44.36 เพียงเล็กน้อยแต่เมื่อพิจารณารายสถานศึกษาพบว่า มีสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง ที่มีผลคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ ขณะที่ยังมีสถานศึกษาจำนวน 9 แห่งที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อบริบทของความหลากหลายของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนอย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา และพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้น

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน ยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนที่มีความหลากหลาย ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จากสถิติผลสัมฤทธิ์การทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินอกระบบโรงเรียน (N-NET) (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2568) และสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน โดยมุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปรียบเทียบการรับรู้ของครูผู้สอนตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน เนื่องจากยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทดังกล่าว ผลการวิจัยจะช่วยให้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความแตกต่างของการรับรู้ของครูผู้สอน อันเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ตลอดจนการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน และรองรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตในศตวรรษที่ 21

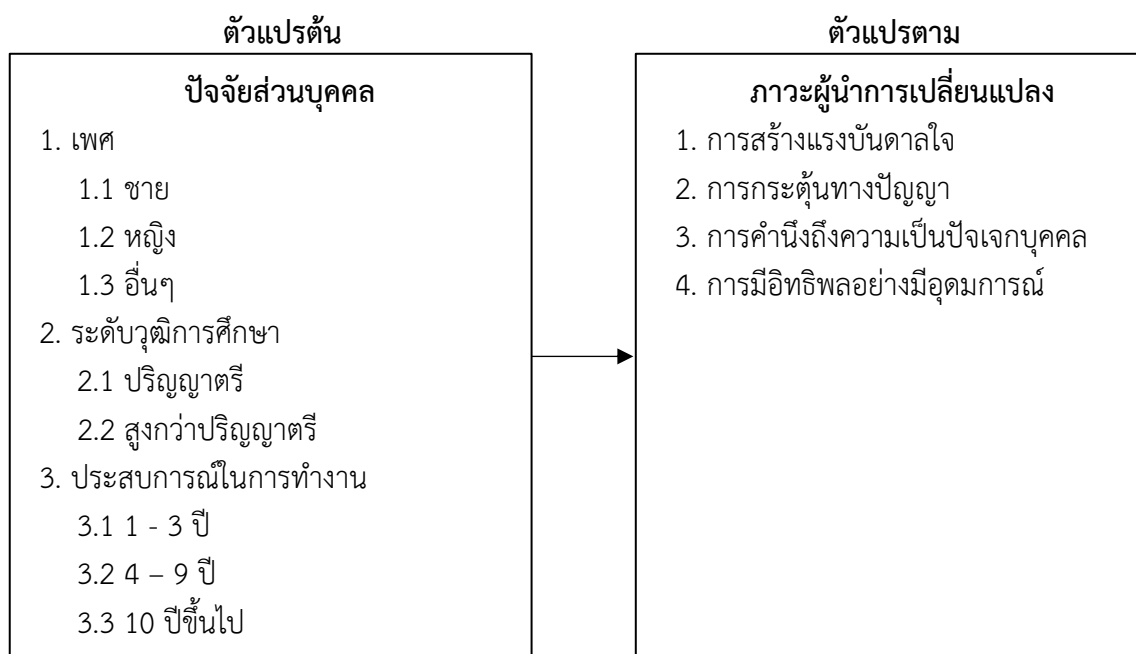
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) Burns (1978) อรอุมา ศรีประทุมวงศ์ (2563) จิตติภรณ์ อุทัย (2563) นิลาวัลย์ จันทะรังษี (2565) ชินภัทร เจริญรัตน์ (2566) และอนุชิต ทองเสน และมังกร หริรักษ์ (2567) ผู้วิจัยสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อำเภอ ได้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน ประจำปีการศึกษา 2569 จำนวน 15 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 275 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 162 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วน ตามขนาดสถานศึกษา เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้อย่างเหมาะสม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งหมด 28 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามเชิงบวก 28 ข้อ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน และคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 จากนั้น นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.922

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 ครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอแตกต่างกัน

3.2 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ แตกต่างกัน

3.3 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอแตกต่างกัน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำหนังสือถึงสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นดำเนินการแจกแบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ผ่าน Google Forms โดยส่งผ่านช่องทางอีเมลของสถานศึกษา และให้เจ้าหน้าที่ธุรการช่วยประชาสัมพันธ์การตอบแบบสอบถามแก่ครูผู้สอน ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 10–15 วัน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 162 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ส่วนระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำแนกตามระดับการศึกษา ใช้สถิติ t-test ส่วนการจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รองลงมา คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(n = 162)		การแปลผล	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.37	0.50	มาก	3
2.	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.33	0.49	มาก	4
3.	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.51	0.40	มากที่สุด	1
4.	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.41	0.55	มาก	2
รวม		4.40	0.40	มาก	-

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, $S.D. = 0.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.51$, $S.D. = 0.40$) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.41$, $S.D. = 0.55$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{X} = 4.33$, $S.D. = 0.49$)

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	MS	F	Sig
1. การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.952	2	0.476	1.869	0.158
	ภายในกลุ่ม	40.512	159	0.255		
	รวม	41.464	161			
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	0.637	2	0.319	1.327	0.268
	ภายในกลุ่ม	38.183	159	0.240		
	รวม	38.820	161			
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.811	2	0.405	2.463	0.088
	ภายในกลุ่ม	26.173	159	0.165		
	รวม	26.984	161			
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	0.912	2	0.456	1.500	0.226
	ภายในกลุ่ม	48.336	159	0.304		
	รวม	49.248	161			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.741	2	0.371	2.276	0.106
	ภายในกลุ่ม	25.895	159	0.163		
	รวม	26.637	161			

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน จำแนกตามเพศ พบว่า ผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่า Sig. มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงสรุปได้ว่า เพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ปริญญาตรี (n = 153)		สูงกว่าปริญญาตรี (n = 9)		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.35	0.51	4.59	0.30	-1.344	0.181
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.32	0.49	4.46	0.51	-0.825	0.410
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.50	0.40	4.63	0.42	-0.971	0.333
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.40	0.55	4.44	0.57	-0.211	0.833
รวม	4.39	0.40	4.53	0.41	-0.984	0.327

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน จำแนกตามระดับการศึกษา ของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยใช้สถิติ t-test พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่า Sig. มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05 ทุกด้าน สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีระดับวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	MS	F	Sig
1. การสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.600	2	0.300	1.167	0.314
	ภายในกลุ่ม	40.864	159	0.257		
	รวม	41.464	161			
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	0.769	2	0.384	1.606	0.204
	ภายในกลุ่ม	38.051	159	0.239		
	รวม	38.820	161			
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	0.469	2	0.234	1.405	0.248
	ภายในกลุ่ม	26.515	159	0.167		
	รวม	26.984	161			
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระหว่างกลุ่ม	0.592	2	0.296	0.968	0.382
	ภายในกลุ่ม	48.655	159	0.306		
	รวม	49.248	161			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.598	2	0.299	1.827	0.164
	ภายในกลุ่ม	26.038	159	0.164		
	รวม	26.637	161			

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน มีค่า Sig. มากกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอสามารถแสดงบทบาทผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และนโยบาย ด้านการศึกษาของประเทศอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีศักยภาพในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งต้องอาศัยความยืดหยุ่น ความเข้าใจผู้เรียนที่มีความหลากหลาย และการทำงานร่วมกับเครือข่ายในชุมชนอย่างใกล้ชิด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และระดับต่ำสุดด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอมิพพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดูแลและสนับสนุนบุคลากรเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมอบหมายงานให้สอดคล้องกับ ศักยภาพ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงเพื่อส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรทั้งด้านการทำงานและด้านจิตใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ที่ชัดเจน และยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม ส่งผลให้ บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่ด้านการสร้างแรงบันดาลใจซึ่งอยู่ใน ระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถสื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ควบคู่กับการให้กำลังใจ อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวก เห็นคุณค่าในบทบาทหน้าที่ และมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และเสนอแนวทางการพัฒนางานด้วยตนเอง โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและรับฟังข้อเสนอแนะ ซึ่งช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันและนำไปสู่การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้ส่งผลให้ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพล สีหาฤทธิ์ และวรชัย วิภูอุปโคตร (2568) สงวน อินทร์รักษ์ และปัสสิลา ศักดิ์สิริชัย (2568) และปภพพล เต็มธีรกิจ (2566) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน ตามความคิดเห็นของครู เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากผู้บริหารมีแนวทางการบริหารงานที่ชัดเจน เป็นระบบ และยึดหลักความเสมอภาค ส่งผลให้บุคลากรทุกกลุ่ม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับการดูแลและมีโอกาสในการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งบริบท ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอมิลักษณะการทำงานที่ใกล้ชิด เน้นการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากร ที่มีลักษณะพื้นฐานแตกต่างกันมีการรับรู้ต่อภาวะผู้นำในทิศทางเดียวกัน ผลการวิจัยสอดคล้องกับ อ่ำภา คำภูเวียง (2568)

ณัฐพล สีหาฤทธิ์ และวรชัย วิภูอุปโคตร (2568) และปภพพล เดิมธีรกิจ (2566) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสามารถพิจารณาแยกตามปัจจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

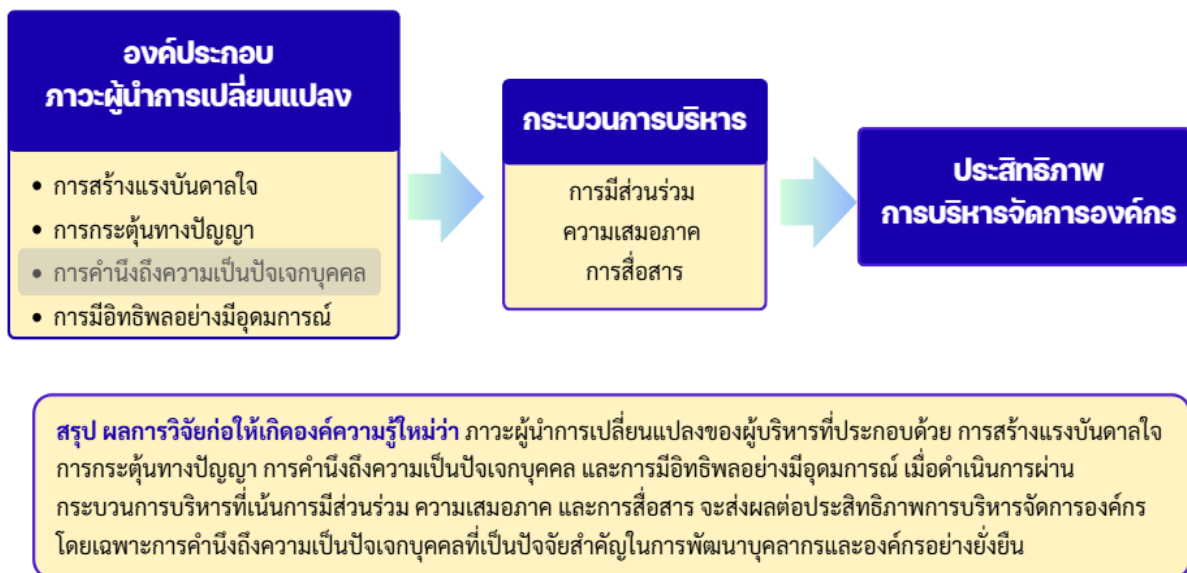
2.1 จำแนกตามเพศ ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยยึดหลักความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติตามเพศ ส่งผลให้ครูทุกเพศได้รับการดูแลและมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อำภา คำภูเวียง (2568) และปภพพล เดิมธีรกิจ (2566) ที่พบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

2.2 จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสามารถสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานให้บุคลากรทุกระดับการศึกษาเข้าใจได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพล สีหาฤทธิ์ และวรชัย วิภูอุปโคตร (2568) อำภา คำภูเวียง (2568) และปภพพล เดิมธีรกิจ (2566) ที่พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีการบริหารงานที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของครูแต่ละคน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อำภา คำภูเวียง (2568) รอยิม สุธง (2565) และอาชีวะ ยีหะมะ (2560) ที่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ โดยพบว่าการบริหารที่ให้ความสำคัญกับ “การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล” เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากสามารถส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของครู ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพในการบริหารงานภายใต้บริบทขององค์กรขนาดเล็กที่มีความใกล้ชิดและเน้นการมีส่วนร่วม องค์ความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม ทั้งด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ของบุคลากร

ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน ตามความคิดเห็นของครูที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงถึงการบริหารงานที่มีความเป็นเอกภาพ และสามารถสร้างการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การเป็นแบบอย่างที่ดี และการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาองค์กร

1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการดูแลและสนับสนุนบุคลากรเป็นรายบุคคล โดยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านการงานและด้านจิตใจ อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร

1.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นของครู ผู้บริหารควรบริหารงานโดยยึดหลักความเสมอภาคและความเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ครูทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการดำเนินงานขององค์กรอย่างเท่าเทียม

1.4 หน่วยงานต้นสังกัดควรนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ โดยมุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบัน

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอในจังหวัดหรือภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัย อันจะช่วยให้ผลการวิจัยสามารถนำไปอ้างอิงในระดับที่กว้างขึ้น

2.2 ควรศึกษาเพิ่มเติมโดยบูรณาการตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงผสมผสาน โดยเพิ่มเติมการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อสะท้อนมุมมอง ประสบการณ์ และบริบทการบริหารงานของผู้บริหารและครู

2.4 ควรศึกษาแนวทางหรือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ และประเมินผลการนำไปใช้จริง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและยั่งยืนในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเรียนรู้. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)*. กรุงเทพฯ: กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมส่งเสริมการเรียนรู้.
- ชินภัทร เจริญรัตน์. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้ประกอบการในองค์กรอุตสาหกรรมค้าปลีกของพนักงานที่มีความสามารถสูงในกลุ่มคนเจนเอเรชั่นซี*. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ฐิติภรณ์ อุทัยย์. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนจังหวัดปทุมธานี*. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- ณัฐพล สีหาฤทธิ์ และ วรชัย วิภูอุปโคตร. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ศูนย์พัฒนาวิชาการนาเกลือชัยโย่งยางงาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 31(2), 17–25.
- นพรัตน์ แยมโกสม. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. (การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- นิลาวัลณ์ จันทะรังษี. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ของครูยุคนิวนอร์มัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี).
- ปภพพล เต็มธีรกิจ. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด พระนครศรีอยุธยา. *วารสารวิชาการนอร์ทเทิร์น*, 10(3), 10-28.
- รอฮิม สุลหลง. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา).
- สงวน อินทร์รักษ์ และ ปิไลดา ศักดิ์สิริชัย. (2568) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสารวิจัยราชภัฏธนบุรี รัชใช้สังคม*, 11(1), 1–12H.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2568). *ข้อมูลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษา นอกระบบโรงเรียน (N-NET)*. กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 (ฉบับย่อ)*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิค.
- สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน. (2568). *รายงานผลการปฏิบัติงาน 2568*. น่าน: สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดน่าน.

- อนุชิต ทองเสน และ มังกร หริรักษ์. (2567). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 2. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 6(2), 339–352.
- อรอุมา ศรีประทุมวงศ์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศูนย์การศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).
- อำภา คำภูเวียง. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. (ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยพิษณุพนธ์).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- _____. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.