

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร*
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER THE DON MUEANG DISTRICT OFFICE BANGKOK

รวีสรา อนันต์วัลย์กุล¹ ปัทมา รูปสุวรรณกุล² และ อัจศรา ประเสริฐสิน³

Rawisara Amanwalaikul¹ Pattama Roopsuwankun² and Ujsara Prasertsin³

¹⁻³มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

¹⁻³North Bangkok University, Thailand

Corresponding Author's Email: Rawisara.arna@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ครู จำนวน 193 คน กำหนดโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และผู้ให้ข้อมูล จำนวน 5 คน โดยวิธีเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .976 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าเอฟ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D.= 0.418) 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า เพศ ระดับการศึกษา มีความคิดเห็น โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ประสบการณ์ต่างกัน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ด้าน ดังนี้ 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ : ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี บริหารงานด้วยความโปร่งใส 2.การสร้างแรงบันดาลใจ: ส่งเสริมการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก ชื่นชมครู และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผ่านกิจกรรมทีม 3.การกระตุ้นทางปัญญา: ปรับบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้อำนวยความสะดวก เปิดพื้นที่รับฟังความเห็นโดยใช้ PLC 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล:ใช้ระบบพี่เลี้ยงดูแลครูด้วยความเห็นอกเห็นใจ

* Received 27 February 2026; Revised 4 March 2026; Accepted 1 April 2026

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This research aimed to: 1) examine the level of transformational leadership 2) compare the level of transformational leadership 3) explore guidelines for developing transformational leadership of school administrators under the Don Mueang District Office, Bangkok. The sample consisted of 193 teachers, determined using Krejcie and Morgan's table and selected through stratified random sampling. Additionally, five key informants were selected by purposive sampling. The research instruments included: 1) a five-point rating scale questionnaire with a reliability coefficient of .976 and 2) a semi-structured interview form. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and content analysis.

The findings revealed that: 1) the overall and individual aspects of transformational leadership of school administrators were rated at a high level ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.418) 2) comparisons of transformational leadership showed no significant differences overall or by individual aspects in terms of gender and educational level, whereas differences in work experience resulted in statistically significant differences at the .05 level in the aspect of intellectual stimulation; and 3) the guidelines for developing transformational leadership comprised four dimensions: 1) Idealized Influence : administrators should act as role models and manage with transparency 2) Inspirational Motivation : promote learning through trial and error, recognize teachers' contributions, and build a shared vision through team activities 3) Intellectual Stimulation : shift the role from commander to facilitator and create open forums for idea exchange through Professional Learning Communities (PLC) and 4) Individualized Consideration : implement a mentoring system and support teachers with empathy and understanding

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, School Administrators

บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยความท้าทาย การปรับตัวของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะการพัฒนา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของบุคลากร และความสำเร็จขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การกำหนดนโยบายหรือวางแผน แต่ยังครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนเจตคติ สร้างแรงบันดาลใจ กระจายอำนาจ และส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร การบริหารงานในสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องอาศัยผู้นำที่สามารถใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความเต็มใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (ภาชกร รวดเร็ว, 2565)

การจัดการศึกษาผู้บริหารถือเป็นกลไกหลักของการบริหารงานทุกด้าน ดังนั้น การบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความก้าวหน้าจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตั้งแต่พื้นฐานจนก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโลกยุคปัจจุบัน (วรรณฤทธิ์ ดาบแก้ว, 2566) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้แนวคิดของ Bass และ Avolio (1994) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถยกระดับแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามพร้อมทั้งชักนำให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษา เนื่องจากสะท้อนคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรที่ขับเคลื่อนผ่านเครือข่ายบุคคลและบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ (ลักขณา สักเข็มหาร, 2563) นอกจากนี้ นโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครมุ่งเน้นการสร้างโรงเรียนคุณภาพและโรงเรียนใฝ่เรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุกและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (สำนักงานเขตดอนเมือง, 2568) และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง โดยส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส ผู้บริหารส่วนใหญ่เติบโตจากสายงานผู้สอน ทำให้ผู้บริหารบางส่วนขาดภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งบริหารตามอำนาจหน้าที่มากกว่าการสร้างแรงจูงใจ อีกทั้งการดูแลขวัญกำลังใจและพัฒนาครูไม่ทั่วถึงส่งผลให้ครูบางส่วนขาดแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง ปัญหาดังกล่าวสะท้อนผ่านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เพื่อให้ทราบแนวทางการบริหารจัดการ อันจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักและเข้าใจถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมบริหารงานให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพื่อให้สถานศึกษามีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2568 ทั้ง 6 โรงเรียน จำนวนครูทั้งหมด 387 คน (สำนักงานเขตดอนเมือง, 2568)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2568 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 193 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก

ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ครูสังกัดสำนักงานเขตดอนเมืองกรุงเทพมหานคร

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1.โรงเรียนบำรุงรวิวรรณวิทยา	52	26
2.โรงเรียนประชาอุทิศ(จันทาบอนุสรณ์)	127	63
3.โรงเรียนพหลโยธิน(พ่วงเจริญอุปถัมภ์)	37	19
4.โรงเรียนวัดดอนเมือง(ทหารอากาศอุทิศ)	76	38
5.โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม(สินทรัพย์-เพ็ญสุวรรณอนุสรณ์)	73	36
6.โรงเรียนเปรมประชา(สายหยุด-เกษมสงเคราะห์)	22	11
รวม	387	193

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร จำนวน 5 คน โดยวิธีเฉพาะเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ด้าน คือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางสติปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของซูกรี วงศ์รัตน์

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี เอกสาร และวิธีการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. สร้างแบบสอบถามและเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขเนื้อหา และการใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

3. นำแบบสอบถาม เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence)

4. ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง ซึ่งได้ค่าความเที่ยงตรง ระหว่าง 0.80 - 1.00

5. นำแบบสอบถาม มาทดลองใช้ (Try-out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1990) (อ้างถึงใน อัจฉรา ประเสริฐสิน, 2564) กำหนดเกณฑ์ในการเลือกข้อคำถามที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ซึ่งแบบสอบถามที่นำมาใช้ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .976

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง แล้วนำแบบทดสอบที่สมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ในการเก็บข้อมูลวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแต่ละฉบับมีทั้งหมด 2 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์
2. สร้างแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. นำแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขเนื้อหา และการใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาไป ใช้ในการเก็บข้อมูล

4.การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ยื่นหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตดอนเมืองกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ ผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามให้โรงเรียน ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามด้วย Google Form ได้ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยกำหนดการตอบกลับภายใน 15 วัน
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทำการตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อนำไป วิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
4. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน

5.การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยใช้การแจกแจงหาความถี่และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง
2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ยเป็นช่วงคะแนนดังนี้ (อัครา ประเสริฐสิน. 2564)

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ และระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ t-test แบบ independent และจำแนกประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test

4. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้ นำผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ด้าน มาสรุปความและวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.47	.438	มาก	3
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.43	.469	มาก	4
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.48	.460	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.49	.490	มาก	1
รวม	4.47	.418	มาก	

จากตาราง 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D.= 0.418) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D.= 0.490) รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D.= 0.460) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D.= 0.469) ตามลำดับ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์

ตาราง 3 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศ	$\bar{X}$	S.D	t	P-Value
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ชาย	4.51	0.376	.673	.501
	หญิง	4.45	0.453		
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ชาย	4.42	0.380	-.186	.852
	หญิง	4.44	0.491		
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ชาย	4.54	0.297	.990	.324
	หญิง	4.46	0.493		
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ชาย	4.48	0.334	-.174	.862
	หญิง	4.49	0.524		
รวม	ชาย	4.49	0.298	.345	.731
	หญิง	4.66	0.444		

จากตาราง 2 พบว่า เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม และรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามระดับการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	t	P-Value
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	ปริญญาตรี	4.47	0.417	.091	.927
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.46	0.499		
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ปริญญาตรี	4.44	0.429	.240	.811
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.42	0.576		
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ปริญญาตรี	4.47	0.437	-.103	.918
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.48	0.527		
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	ปริญญาตรี	4.47	0.454	-.623	.534
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.52	0.586		
รวม	ปริญญาตรี	4.46	0.379	-.120	.905
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.47	0.521		

จากตาราง 3 พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 5 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามประสบการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	SS	df	MS	F	P-value
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	.738	3	.246	1.290	.279
ภายในกลุ่ม	36.058	189	.191		
รวม	36.797	192			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
ระหว่างกลุ่ม	.711	3	.237	1.079	.359
ภายในกลุ่ม	41.508	189	.220		
รวม	42.219	192			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
ระหว่างกลุ่ม	2.362	3	.787	3.890*	.010
ภายในกลุ่ม	38.259	189	.202		
รวม	40.621	192			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	1.503	3	.501	2.123	.099
ภายในกลุ่ม	44.593	189	.236		
รวม	46.095	192			
รวม					
ระหว่างกลุ่ม	1.166	3	.389	2.270	.082
ภายในกลุ่ม	32.352	189	.171		
รวม	33.518	192			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4 พบว่า ประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม บริหารงานด้วยความโปร่งใส สร้างความไว้วางใจ เป็นผู้นำในการเรียนรู้เทคโนโลยี บริหารด้วยเมตตา และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยยึดประโยชน์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมค่านิยมการทดลองนวัตกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ชื่นชมผลงานครูอย่างเจาะจงเพื่อเสริมคุณค่าในวิชาชีพ พร้อมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรเปลี่ยนจากการสั่งการเป็นการอำนวยความสะดวก เปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และสนับสนุนการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการ PLC และการทำงานแบบโครงการเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ

3.4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารต้องส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษาโดยยึดหลักความเห็นอกเห็นใจ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามศักยภาพ และมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความถนัด พร้อมติดตามสวัสดิภาพและขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน และความร่วมมือ

อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเขตดอนเมืองให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลเชิงรุก โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของครูตามความแตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคล สอดคล้องงานวิจัยของ Silvana and Trajko (2018) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนรวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความสำเร็จขององค์กร และยังสอดคล้องงานวิจัยของ รัตตินันท์ บุญกล้า (2561) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เพศ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเท่าเทียม สอดคล้องงานวิจัยของ สาวิตรี พันธ์นวล (2564) พบว่า ครูที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนครู

ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็น ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องงานวิจัยของ ภากร รวดเร็ว (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอกุยบุรี และ อำเภอสามร้อยยอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจำบุรีรัมย์ จำแนก ตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาเกี่ยวข้องกับการเปิดรับ แนวคิดใหม่ๆ การคิดวิเคราะห์ และการมีส่วนร่วมทางวิชาชีพ ซึ่งครูที่มีประสบการณ์แตกต่างกันย่อมมีกรอบความคิด ความคาดหวัง และระดับการมีส่วนร่วมไม่เท่ากัน จึงส่งผลให้การรับรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม บริหารงานด้วยความโปร่งใส สร้างความไว้วางใจ เป็นผู้นำในการเรียนรู้เทคโนโลยี บริหารด้วยความเมตตา เหตุผลสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในระบบ สถานศึกษา "ความศรัทธา" คือทุนทางสังคมที่สำคัญที่สุด เมื่อผู้นำแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ และการเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อเป้าหมายของส่วนรวม จะช่วยลดแรงต้านในการ เปลี่ยนแปลงและเพิ่มความเต็มใจของบุคลากรในการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เบญจพร อ่องทิพย์ (2567) พบว่า ความเป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารในด้านการปฏิบัติตนตามระเบียบวินัยและจริยธรรมวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของครูอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Putri et al. (2025) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์กับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

3.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายโดยยึด ประโยชน์ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และส่งเสริมค่านิยมการทดลองนวัตกรรมเพื่อสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ ชื่นชมผลงานครู พร้อมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม เหตุผลสำคัญที่สนับสนุนแนวทางนี้คือ การปรับเปลี่ยนแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัลหรือ ขึ้นเงินเดือน ให้เป็นแรงจูงใจภายใน เมื่อครูเห็นว่าความเหนื่อยของตนส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงชีวิตของนักเรียน จะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ พฤติกรรมดังกล่าว สอดคล้องกับ งานวิจัยของ วรณยุทธิ์ ดาบแก้ว (2566) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการยอมรับผลงานครู มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับ Manogaran and Abdul Wahab (2024) ที่พบว่าผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มี

ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อทัศนคติและความผูกพันของบุคลากรโดยตรง

3.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรเปลี่ยนจากการสั่งการเป็นการอำนวยความสะดวก เปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และสนับสนุนการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการแก้ปัญหา โดยใช้กระบวนการ PLC และการทำงานแบบโครงการเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและความรับผิดชอบร่วมกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของลักขณา สักเข็มหาร (2563) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bao (2024) ที่พบว่าการกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารมีผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของครูอย่างมีนัยสำคัญ

3.4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารต้องส่งเสริมระบบที่เอื้อและให้การให้คำปรึกษาโดยยึดหลักความเห็นอกเห็นใจ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลตามศักยภาพ และมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความถนัด พร้อมติดตามสวัสดิภาพและขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความผูกพัน ความร่วมมือ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเมื่อครูรับรู้ว่าคุณค่าและความสำคัญกับศักยภาพและความต้องการเฉพาะบุคคล จะเกิดความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัยของกิตติภพ แสงเดือน (2562) ที่พบว่าการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครูและยังสอดคล้องกับ Heenan et al. (2023) พบว่าองค์ประกอบด้านการดูแลและสนับสนุนรายบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ความผูกพัน และวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวกในโรงเรียนหลายบริบท

สรุป/ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

1.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าเพศ ระดับการศึกษา มีความคิดเห็น โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ประสบการณ์ต่างกัน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความคิดเห็นแตกต่างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ด้าน ดังนี้

3.1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดี บริหารงานด้วยความโปร่งใส

3.2.การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก ชื่นชมครู และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผ่านกิจกรรมทีม

3.3.การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรปรับบทบาทจากผู้สั่งการเป็นผู้อำนวยความสะดวก เปิดพื้นที่รับฟังความเห็นโดยใช้ PLC

3.4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรใช้ระบบพี่เลี้ยงดูแลครูด้วยความเห็นอกเห็นใจ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารควรเสริมสร้างสมรรถนะด้านการสื่อสารเชิงสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางพัฒนาและการตัดสินใจที่สำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เสริมสร้างคุณค่าในตนเอง และก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจและการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การประกาศชมเชย การมอบรางวัล หรือการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และส่งเสริมแรงบันดาลใจในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ความผูกพันต่อองค์กรของครู หรือประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อให้เห็นภาพรวมของผลกระทบจากการบริหารงาน

2. ควรศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระหว่างสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตพื้นที่อื่น ๆ เพื่อหาปัจจัยทางบริบทที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- กิตติภาพ แสงเดือน. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2564). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์.
- เบญจพร อ่องทิพย์. (2567). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครสวรรค์. ใน การค้นคว้าอิสระ สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ภาชกร รวดเร็ว. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภออุบลราชธานี

- และอำเภอสามร้อยยอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ประจวบคีรีขันธ์. ใน สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยธนบุรีกรุงเทพ.
- รัตตินันท์ บุญกล้า. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. ใน วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลักขณา สักเข็มหาร. (2563). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
จังหวัดนครพนม. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรรณยุทธ์ ดาบแก้ว. (2566). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 1. ใน วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สาวิตรี พันนวล. (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ
คิดเห็นของครูโรงเรียน ขนาดกลางในกลุ่มนครชัยบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. ใน สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยธนบุรีกรุงเทพ.
- สำนักงานเขตดอนเมือง. (2568). คู่มือการปฏิบัติงาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2568. ฝ่าย
การศึกษา สำนักงานเขตดอนเมือง. เรียกใช้เมื่อ 24 ตุลาคม 2568 จาก <https://bma-csc.bangkok.go.th/csc/page-manual-bkk/>
- อัสตรา ประเสริฐสิน. (2564). เครื่องมือการวิจัยทางการศึกษาและสังคมศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., & Milhem, M. (2024). The role of transformational
leadership in enhancing school culture and teaching performance in
Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, Article 1413607.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher
innovative behavior: The mediating role of the sense of meaning at work
and moderating role of uncertainty avoidance. *Frontiers in Education*, 9,
Article 1378615. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*.
Consulting Psychologists Press.



- Heenan, I. W., De Paor, D., Lafferty, N., & McNamara, P. M. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools: A systematic review of international literature. *Societies*, 13(6), Article 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample sizes for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Manogaran, Y., & Abdul Wahab, J. L. (2024). Transformational leadership practices of principals and teacher job satisfaction in private secondary schools in the Klang District. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3), 821–828.
- Silvana Pasovska, S., & Micesk, T. (2018). The impact of transformational leadership in improvement of the organizational capability. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(2), 123–131.