# การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

วรรณิษา สีโถ*
ศุภกร อนันตปุระ**
ศิริสกุล ไชยวันดี***

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ 2) วัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือคณะครูและบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 104 คน จาก 7 โรงเรียน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยมีหน่วยสุ่มเป็นโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรม องค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; วัฒนธรรมองค์กร; ผู้บริหารสถานศึกษา

*Teacher Level 1, Niyomsilp Anusorn School, Phetchabun 67130
**Teacher Level 1, Ban Nong Pho School, Uthai Thani 61000
***Teacher Level 1, Nakhonthai Witthayakhom School, Phitsanulok 65120
Received: 21 October 2023/ Revised: 7 August 2024/ Accepted: 23 August 2024

# Relationship between transformational leadership of school administrators with organizational culture under Phetchabun Secondary Educational Service Area Office

Wannisa Srithoe*
Supakorn Anantapura**
Sirisakul Chaiwandee***

**Abstract**

The purposes of this research were to study 1) the transformational leadership of educational institution administrators under the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office, 2) organizational culture under the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office, and 3) the relationship between transformational leadership of school administrators and organizational culture under the jurisdiction of the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office. The sample group used in this research was teachers and personnel under the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office in the first semester of the 2023 academic year, totaling 104 people from 7 schools, obtained by stratified random sampling using school as a random unit. The collecting data tool was a 5-rating scale questionnaire. Data were analyzed by using percentages, averages, and standard deviations. and correlation coefficient

The results of the research found that: 1) the transformational leadership of educational institution administrators under the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office, overall and in each aspect, was at a high level, 2) the organizational culture under the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office, overall and each aspect, was at a high level, and 3) the relationship between the transformational leadership of school administrators and the organizational culture under the Phetchabun Secondary Educational Service Area Office was a high level of positive relationship with statistically significant at the .05 level.

**Keywords:** Transformational leadership; corporate culture; Educational institution administrators

*Teacher Level 1, Niyomsilp Anusorn School, Phetchabun 67130
**Teacher Level 1, Ban Nong Pho School, Uthai Thani 61000
***Teacher Level 1, Nakhonthai Witthayakhom School, Phitsanulok 65120

Received: 21 October 2023/ Revised: 7 August 2024/ Accepted: 23 August 2024

**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

จากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O–Net) ปี 2565 พบว่า คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2565 นักเรียนมี ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของปีการศึกษา 2565 ลดลง 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2565 นักเรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของปีการศึกษา 2565 ลดลง 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ เมื่อเทียบกับกับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของปีการศึกษา 2564 สภาพปัญหาดังกล่าว เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการขาดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ขาดการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ขาดความร่วมมือกันของครู และบุคลากรภายในโรงเรียน จึงประสบปัญหา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-net) โดยเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 50 ทำให้ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์, 2565) ดังนั้น ผู้บริหาร จึงต้องมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ ใฝ่เรียนรู้ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง สู่ความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร ดังที่ อุมาวดี เหล่าอรรคะ (2557, น. 39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบัน ตามกระแสโลกาภิวัตน์

จากเหตุผลข้างต้นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร มีความสอดคล้องแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ให้เกิดประสิทธิภาพมีประสิทธิผล และนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานทางด้านการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพทางด้านการศึกษาต่อไปในอนาคต

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

**นิยามศัพท์เฉพาะ**

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประพฤติปฏิบัติให้ครูและบุคลากรดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร ยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การแสดงคุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างที่หมาะสม สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วม มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma) 2) การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration Motivation) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence and Charisma) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศีลธรรม และจริยธรรม จนเกิดการยอมรับ เป็นที่ไว้วางใจ เคารพนับถือ และศรัทธาแก่ครูในสถานศึกษา พร้อมทั้งอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ผู้บริหารใส่ใจ และคำนึงถึงการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ สนับสนุนครูและบุคลากรได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร พร้อมทั้งให้คำแนะนำและร่วมตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความรู้ความเข้าใจในการแก้ปัญหา และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา อีกทั้งกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เสนอแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรเห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นและทุ่มเท พร้อมทั้งสร้าง เจตคติเชิงบวก และสร้างความเชื่อมั่นให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้สู่ระดับที่สูงขึ้น

**วัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง ค่านิยมเฉพาะ และความเชื่อ ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยมีอิทธิพลในการตัดสินใจ ประพฤติปฏิบัติเป็นแนวทางร่วมกันภายในขององค์กร โดยมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (Organization Purposes) 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Community) 3) การทำงานอย่างมีคุณภาพ(Quality) 4) การยอมรับ (Recognition) 5) คุณธรรมในการทำงาน (Moral) 6) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) แนวประพฤติปฏิบัติ

และพฤติกรรมการแสดงออกของกลุ่มบุคคลในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน มี 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (School Purposes) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการชี้แจงให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน ให้มีความตระหนักเห็นถึงคุณค่าโดยมีการจัดทำเป็นแผนงานที่บ่งบอกถึงกระบวนการที่ชัดเจนภายใต้ ความพึงพอใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษา พร้อมทั้งมีแนวทาง ในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน

2. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of Community) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความประทับใจ มีความรัก ความผูกพัน เต็มใจรับผิดชอบช่วยเหลือ มีความภาคภูมิใจทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน มีความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานร่วมกัน เห็นประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นหลักอีกทั้งช่วยเหลือ และร่วมกันปลูกฝังบุคลากรให้เห็นความสำคัญในการเป็นเจ้าของสถานศึกษา

3. การทำงานอย่างมีคุณภาพ (Quality) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ สามารถกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการดำเนินงานที่สำเร็จชัดเจน โดยมีความเชื่อมั่นสร้างขวัญกำลังใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากร รวมถึงด้านการให้บริการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การยอมรับ (Recognition) หมายถึง ผู้บริหาร สถานศึกษายอมรับและเห็นคุณค่าของแนวคิดที่ดีของครูและบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการเปิดโอกาส ให้ร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้ง ยกย่องครูและบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังส่งเสริมความรู้ให้ครู และบุคลากรแสวงหาแนวคิดที่สร้างสรรค์ รวมถึงการเสนอผลงานของบุคลากรที่เป็นรูปธรรม โดยเริ่มจาก การรับข้อมูล ทำความเข้าใจ และจนเกิดการตัดสินใจยอมรับจะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ

5. คุณธรรมในการทำงาน (Moral) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในสถานศึกษาประพฤติ ปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน คือ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีความอดทนและไม่ย่อท้อต่องาน มีความเมตตา ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเสียสละ เห็นถึง ประโยชน์ส่วนรวม มีความเป็นกลาง ปราศจากอคติ เรียนรู้การให้อภัย รวมถึงการสำรวจและการปรับปรุง ข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ

6. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา เอาใจใส่ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในสถานศึกษา ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความคิด และทักษะในการทำงาน โดยมีการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งคำนึงถึงความยืดหยุ่นในการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถ รวมถึงการให้เกียรติและยอมรับผู้ที่ปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของสถานศึกษา

**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์** หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ จำนวน 7 โรงเรียน โดยประกอบด้วย ข้าราชการครู จำนวน 525 คน พนักงานราชการ จำนวน 14 คน ลูกจ้าง จำนวน 147 คน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566 รวมทั้งหมด 685 คน

**ประชากรในการวิจัย** หมายถึง ครู พนักงานราชการ ลูกจ้าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

**ข้าราชการครู** หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

บุ**คลากรทางการศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศการบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

ข้**าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติ นี้ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน งบบุคลากรที่จ่ายในลักษณะเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

**เพศ** หมายถึง ลักษณะที่กำหนดบุคคลจำแนกออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ เพศหญิง และเพศชาย ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

**ประสบการณ์การทำงาน** หมายถึง อายุในการทำงาน ความชำนาญในการทำงาน ความสามารถเฉพาะตัว จำแนกเป็น น้อยกว่า 10 ปี, 10 -20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

**ตำแหน่งการทำงาน** หมายถึง การจำแนกประเภทของการทำงาน ได้แก่ ข้าราชการครู พนักงานราชการ และลูกจ้าง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

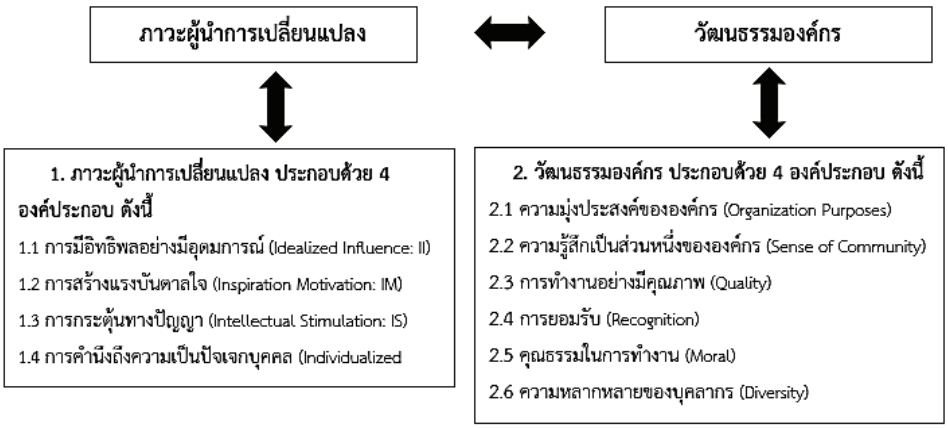
**ระดับการศึกษา** หมายถึง ระดับของการเรียนรู้ตามวัยและความเหมาะสม ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรีในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

**วิธีดำเนินการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบศึกษาหาความสัมพันธ์ (Correlation Study) โดยใช้แบบสอบถาม

**ขอบเขตการวิจัย/กรอบแนวคิด**

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ (ดังภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย)




**ภาพ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

**ประชากร หรือ กลุ่มเป้าหมาย**

คณะครูและบุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ในการวิจัยได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 104 คน ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.09 และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (สุ่มตัวอย่างง่ายแบบจับฉลากโดยมีหน่วยสุ่มเป็นโรงเรียน) จำนวน 6 โรงเรียน ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2566

**ขั้นตอนดำเนินการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบศึกษาหาความสัมพันธ์ (Correlation Study) โดยใช้แบบสอบถาม โดยแบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาทฤษฎี หลักการ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมองค์กร 2) ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบตรวจสอบรายการ (Check list) 3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหาและกรอบแนวคิดการวิจัย 4) เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อมาตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาให้ถูกต้อง 5) นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และด้านวัดประเมินผลจำนวน 3 ท่าน ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือ แล้วนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา ได้ค่า IOC คือ 0.90 6) นำเครื่องมือ ที่เป็นแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครู พนักงานราชการ และลูกจ้าง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของปัญหา และหลังจากนั้นนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) และ 7) นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้ว ปรับปรุงและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวม ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างต่อไป

**เครื่องมือที่ใช้วิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ 1) สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check list) ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับ โรงเรียน เพศ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งการทำงาน และระดับการศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ

**การเก็บรวบรวมข้อมูล**

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการสอบถามในรูปแบบออนไลน์ โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน - ตุลาคม 2566

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยนำมาแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) เป็นรายข้อ ใช้วิเคราะห์หาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปแบบ ตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 2** ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่า ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และให้ความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ยซึ่งกำหนด ตามแนวทางของ Best (1993) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** วัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) นำมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($X$ $\square$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และให้ความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย ซึ่งกำหนดตามแนวทางของ Best (1993) ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

นำข้อมูลที่ได้จากการแปลความหมายของ ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ค่า r อยู่ในช่วง 0.01 - 0.20 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับต่ำ

ค่า r อยู่ในช่วง 0.21 - 0.40 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่า r อยู่ในช่วง 0.41 - 0.60 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่า r อยู่ในช่วง 0.61 - 0.80 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ค่า r อยู่ในช่วง 0.81 - 1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง

การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**สรุปผลการวิจัย**

ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.2 มากกว่าเพศชาย ร้อยละ 29.8 ส่วนใหญ่ เป็น โรงเรียนหล่มสักวิทยาคม คิดเป็นร้อยละ 27.9 ส่วนใหญ่ประสบการณ์ ทำงานน้อยกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.6 ตำแหน่งการทำงานส่วนใหญ่เป็น ข้าราชการครู คิดเป็นร้อยละ 74.0 และส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.1 ซึ่งสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .667 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .669 ซึ่งสูงกว่า ด้านที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .669 ตามลำดับ

2. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .663 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่ 6 การทำงานอย่างมีคุณภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .708 ซึ่งสูงกว่า ด้านที่ 1 ความมุ่งประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .658 และด้านที่ 5 การยอมรับ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .726

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

อยู่ในช่วง .843 - .942 โดยผลรวมของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับวัฒนธรรมองค์กร (Y) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ rxy เท่ากับ .958 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายด้านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X2) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการยอมรับ (Y5) เท่ากับ .924 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**อภิปรายผล**

1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปี ซึ่งจากประสบการณ์การทำงานที่มีมากทำให้สามารถปรับตัวได้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามโลกยุคใหม่ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นรายด้าน 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์มีลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความรู้ความเข้าใจในการแก้ปัญหาโดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา อีกทั้งกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากร เสนอแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐกุล มากทรัพย์ (2562, น. 34) ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเปลี่ยนมุมมองในการรับรู้และเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ อีกทั้งผู้นำยังสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามจะรู้สึกท้าทายในการหาวิธีการใหม่ ๆ และมีความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น นอกจากนี้ผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทบทวนและฝึกคิดในค่านิยมและความเชื่อของตนเอง ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามเพื่อให้เกิดการตระหนักเข้าใจและแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายสุนีย์ กอสนาม (2566) พบว่า ด้านกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์สามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน ส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นและทุ่มเทพยายาม พร้อมทั้งสร้างเจตคติเชิงบวกในการอุทิศตนต่อเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ความสามารถในการทำงานของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้สู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ธนังธีรพงษ์ (2564, น. 6) ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง

การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นจิตวิญญาณของครูให้เกิดการกระตือรือร้น มีการสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน มีการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม มีความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ มีกลวิธีส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคี มีการสนับสนุนให้กำลังใจทำให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีอุดมการณ์ในการทำงานและดูแลเอาใจใส่ครูอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรินทร์ จารย์อุปการะ (2556) พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก 3) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู และบุคลากร มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง มีศีลธรรม และจริยธรรมจนเป็นที่ไว้วางใจ เคารพนับถือ และศรัทธาแก่ครูในสถานศึกษา พร้อมทั้งอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐกุล มากทรัพย์ (2562 , น. 33 ) ให้ความหมาย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตาม โดยผู้ตามจะยกย่อง มีความศรัทธาและไว้วางใจ ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน และพยายามปฏิบัติตามหรือลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำโดยคุณลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมและจริยธรรม มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ ผู้นำจะปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมไม่ใช่อำนาจเพื่อตนเอง นอกจากนี้ผู้นำยังแสดงถึงความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ทำให้ผู้ตาม เกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นและความจงรักภักดี มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564) พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพ ฯ ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ ใส่ใจและคำนึงถึงการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความสัมพันธ์อันดีส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ สนับสนุนครูและบุคลากรได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร พร้อมทั้งให้คำแนะนำและร่วมตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร ธนังธีรพงษ์ (2564, น. 7) ให้ความหมาย การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ว่าด้วยการที่ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูตามความสนใจและตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือชี้แนะในการทำงาน อย่างกัลยาณมิตร มอบหมายงานตามความถนัดและให้มีความตระหนักเห็นคุณค่าของตนเอง ให้ขวัญกำลังใจครูตามโอกาสอันควร ปฏิบัติตนต่อครูอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกัน ให้คำชื่นชมในความสามารถ และผลงานของครูแต่ละบุคคลด้วยความจริงใจ ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ และมีการติดต่อสื่อสารกับครูอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิตอิสรภาพ ใจอารีย์ (2564) พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อยู่ระดับมาก

2. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากค่านิยมเฉพาะและความเชื่อ ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร หรือสิ่งที่อยู่ในองค์กร โดยมีอิทธิพลในการประพฤติปฏิบัติเป็นแนวทางร่วมกันภายในองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความมีคุณภาพตามความคิดเห็นของครูมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ มีคุณภาพการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและมีกระบวนการดำเนินงานที่สำเร็จ มีความชัดเจนของเป้าหมาย โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษามีความเชื่อมั่น มีขวัญกำลังใจ และมีบรรยากาศในการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพถูกต้อง เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรด้านการให้บริการและอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของพลาธิป เกียรติวรรธนะ (2561, หน้า 63) ให้ความหมายว่า ความมีคุณภาพ (Quality) คือ การให้โรงเรียนเห็นคุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียนพบว่า ความมีคุณภาพเกี่ยวข้องกับคุณค่า และการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครู และความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจ และความร่วมมือของทุกคนในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลลภ บุตรเกต (2562, น. 104) พบว่า ด้านความมีคุณภาพของวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนกับความสุขในการทำงานครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความมุ่ง ประสงค์ขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ มีการกำหนดเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการชี้แจงให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน ให้มีความตระหนักเห็นถึงคุณค่าโดยมีการจัดทำเป็นแผนงานที่บ่งบอกถึงกระบวนการที่ชัดเจนภายใต้ความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษา พร้อมทั้งมีแนวทางในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา อรุณแสงฉาน (2559, น. 5) ให้ความหมายความมุ่งหมายขององค์กร ว่าด้วยสิ่งที่เป็นความต้องการที่โรงเรียนกำหนดไว้ มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าความสำคัญ และเข้าใจโดยทั่วกัน เพื่อเป็น แนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามความต้องการ และงานวิจัยของ รุจิรา เข็มทิพย์ (2560, น. 11) ให้ความหมายสอดรับกับจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์กรจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ กาญจนา เกษร (2555) พบว่าด้านจุดมุ่งหมายขององค์กรของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ในความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมากลำดับสุดท้าย คือ ด้านการยอมรับ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ยอมรับและเห็นคุณค่าของแนวคิดที่ดีของครู และบุคลากรในสถานศึกษาเป็นการเปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งยกย่องครูและบุคลากร

ที่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังส่งเสริมความรู้ให้ครูและบุคลากรแสวงหาแนวคิดที่สร้างสรรค์ รวมถึง การเสนอผลงานของบุคลากรที่เป็นรูปธรรมโดยเริ่มจากการรับข้อมูล ทำความเข้าใจ และจนเกิดการตัดสินใจยอมรับ จะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา อรุณแสงฉาน (2559, น. 28) ให้ความหมาย ด้านการยอมรับ พบว่า การที่โรงเรียนเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับนับถือสิ่งที่สนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานความต้องการได้รับการยกย่องชมเชย นับถือเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้การยอมรับ และเห็นคุณค่าของครู พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวความคิดที่ดี และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วัลลภ บุตรเกตุ (2562) ด้านการยอมรับของวัฒนธรรมองค์กรกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ที่ดี จะผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ ใฝ่เรียนรู้ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลักดันและนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบัน โดยความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญญามาศ แดงสีดา (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องงานวิจัย ของ อุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุขสันติ์ เปลี่ยนเจริญ (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานแตกต่างกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ และแบบราชการ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ข้อเสนอแนะ**

**1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้**

1.1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่าด้านที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด จึงควรจัดโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและสานสัมพันธ์ผู้บริหารกับครูร่วมกันเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูยอมรับศรัทธาและไว้วางใจ และอุทิศตน ในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ดียิ่งขึ้น

1.2 การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์ พบว่าด้านที่ 2 ความหลากหลายของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรจัดโครงการปรับปรุงพัฒนาห้องสำนักงานอาคารและสถานที่ของบุคลากรทางการศึกษา พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรทางการศึกษาอย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านบุคลิกภาพ ความคิด และทักษะในการทำงาน พร้อมทั้งมีการบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานมากยิ่งขึ้น

1.3 พบประเด็นผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจและคำนึงถึงการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ย น้อยกว่าข้อคำถามอื่น ผู้บริหารจึงควรพัฒนาตนเองและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล รับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมองที่การทำงานและผลของงานเป็นหลัก ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดความสำเร็จมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กร โดยเปรียบเทียบในแต่ละขนาดโรงเรียน

2.2 ควรทำวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรโดยการเปรียบเทียบรายด้านว่ามีความเกี่ยวข้องกันหรือไม่ เช่น ระหว่างด้านการกระตุ้นปัญญากับด้านการทำงานอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากเป็นด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด

**เอกสารอ้างอิง**

กาญจนา เกษร. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี). RMUTT. http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/1473

จิตอิสรภาพ ใจอารีย์. (2564). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายดอยสันติคีรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา). UPDC. http://www.updc.clm

.up.ac.th//handle/123456789/1794

ณัฐกุล มากทรัพย์. (2562). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์). NIDA. https://repository.nida.ac.th/items/72f58e6b-6ce1-454f-8f07 -dbdaf14f7ecc

ดวงพร ธนังธีรพงษ์. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 3.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่). HU. https://oar.hu.ac.th/wp-content/uploads/2023/04/621 9050033.pdf

ธัญญามาศ แดงสีดา. (2565). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก)). KRU. https://mis.krirk.ac.th/librarytext/ED/2565/F_Thanyamas_Daengseeda.pdf

พลาธิป เกียรติวรรธนะ. (2561). *ปัญหาและแนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนชลบุรี "สุขบท"* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).BUU. https://buuir.buu.ac.th/handle/1234567890/7368

รุจิรา เข็มทิพย์. (2560). ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา). BUU. https://digital_collect.lib.buu.ac.th/dcms/files/55990063.pdf

วัลลภ บุตรเกต. (2562). *วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทางานของครูในโรงเรียน สังกัดสานักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร). SU. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2646/1/58252348.pdf

วิทยา อรุณแสงฉาน. (2559). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร). SNRU. https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis.

สายสุนีย์ กอสนาน. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. *วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา, 2*(1), 1-12. https://so09.tci-thaijo.org/index.php/EAIJ/article/view/1932/1025

สุขสันติ์ เปลี่ยนเจริญ. (2565). *ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทรับเหมาในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี). RMUTT. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsrnj/article/view/259513/175505

สุรินทร์ จารย์อุปการะ. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา,* 2(1), 1-12 https://so09.tci-thaijo.org/index.php/EAIJ/article/view/1932/1025

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์. (2565). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2565, (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์).* Pnb. https://www.pnb.go.th/work_year/

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร). SU. http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3547/1/61252355.pdf

อุมาวดี เหล่าอรรคะ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27.* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี). Rmutt. http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3436