

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล

|           |         |   |
|-----------|---------|---|
| $\bar{X}$ | หมายถึง | ค่าเฉลี่ย   |
| S.D.      | หมายถึง | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                     |
| n         | หมายถึง | จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง                                  |
| F         | หมายถึง | ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F- test)                              |
| MS        | หมายถึง | ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean squares)                |
| SS        | หมายถึง | ค่าผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง<br>(Sum of squares) |
| df        | หมายถึง | ชั้นของความอิสระ (Degree of freedom)                    |
| Sig       | หมายถึง | นัยสำคัญทางสถิติ  |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในตอนนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน โดยการแสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ตาราง 3

ตาราง 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลพื้นฐาน                | จำนวน (n = 208) | ร้อยละ |
|------------------------------|-----------------|--------|
| 1. เพศ                       |                 |        |
| ชาย                          | 84              | 40.40  |
| หญิง                         | 124             | 59.60  |
| 2. อายุ                      |                 |        |
| น้อยกว่า 40 ปี               | 6               | 2.88   |
| ตั้งแต่ 40-45 ปี             | 22              | 10.58  |
| มากกว่า 45-50 ปี             | 49              | 23.56  |
| มากกว่า 50 ปี                | 131             | 62.98  |
| 3. ระดับการศึกษา             |                 |        |
| ปริญญาตรี                    | 12              | 5.80   |
| ปริญญาโท                     | 190             | 91.30  |
| ปริญญาเอก                    | 6               | 2.90   |
| 4. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา |                 |        |
| ผู้อำนวยการโรงเรียน          | 130             | 62.50  |
| รองผู้อำนวยการโรงเรียน       | 78              | 37.50  |
| 5. ประสบการณ์ในการบริหาร     |                 |        |
| น้อยกว่า 5 ปี                | 40              | 19.20  |
| ตั้งแต่ 5-10 ปี              | 108             | 51.90  |
| มากกว่า 5-15 ปี              | 29              | 13.90  |
| มากกว่า 15-20 ปี             | 13              | 6.30   |
| มากกว่า 20 ปี                | 18              | 8.70   |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 3 (ต่อ)

| ข้อมูลพื้นฐาน                            | จำนวน (n = 208) | ร้อยละ |
|--|-----------------|--------|
| 6. ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันเป็นเวลา |                 |        |
| น้อยกว่า 1 ปี                            | 48              | 23.10  |
| ตั้งแต่ 1-2 ปี                           | 47              | 22.60  |
| มากกว่า 2-3 ปี                           | 50              | 24.01  |
| มากกว่า 3-4 ปี                           | 29              | 13.94  |
| มากกว่า 4 ปี                             | 34              | 16.35  |
| 7. ขนาดโรงเรียน                          |                 |        |
| ขนาดเล็ก                                 | 58              | 27.89  |
| ขนาดกลาง                                 | 70              | 33.65  |
| ขนาดใหญ่                                 | 80              | 38.46  |

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 59.60 เพศชายคิดเป็นร้อยละ 40.40 มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.98 ลำดับที่ 2 อายุ อยู่ในช่วงมากกว่า 45-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.56 ระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 91.30 ระดับการศึกษาปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 5.80 ระดับการศึกษาปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.90 ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 62.50 ลำดับที่ 2 เป็นตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 37.50 ประสบการณ์ในการบริหารอยู่ในช่วงตั้งแต่ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.90 ลำดับที่ 2 อยู่ในช่วงน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.20 ระยะเวลาดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบันเป็นเวลา มากกว่า 2-3 ปีคิดเป็นร้อยละ 24.01 ลำดับที่ 2 อยู่ในช่วงน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.10 ขนาดโรงเรียนขนาดเล็กคิดเป็นร้อยละ 27.89 ขนาดโรงเรียนขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 33.65 ขนาดโรงเรียนขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 38.46

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน

### สังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยแสดงเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 4-21

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

| แบบภาวะผู้นำ                | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------------------|------------|--------|
| แบบเปลี่ยนสภาพ              | 165        | 79.33  |
| แบบแลกเปลี่ยน               | 28         | 13.46  |
| แบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน | 15         | 7.21   |
| รวม                         | 208        | 100.00 |

จากตาราง 4 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 79.33 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.46 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.21 ตามลำดับ

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา | ขนาดโรงเรียน     |      |           |              |                  |      |           |              |                  |      |       |              |           |      |           |              |
|--|------------------|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-----------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |           |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |           |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |       |              | รวม       |      |           |              |
|  | n=52             |      |           |              | n=51             |      |           |              | n=62             |      |       |              | n=165     |      |           |              |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                 | 4.49             | .40  | มาก       | 2            | 4.46             | .35  | มาก       | 4            | 4.45             | .35  | มาก   | 3            | 4.47      | .37  | มาก       | 3            |
| 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ                          | 4.48             | .39  | มาก       | 3            | 4.53             | .36  | มากที่สุด | 1            | 4.46             | .42  | มาก   | 2            | 4.49      | .39  | มาก       | 2            |
| 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา                           | 4.40             | .38  | มาก       | 4            | 4.47             | .39  | มาก       | 3            | 4.37             | .44  | มาก   | 4            | 4.41      | .41  | มาก       | 4            |
| 1.4 การคำนึงถึงความเป็น<br>ปัจเจกบุคคล           | 4.54             | .36  | มากที่สุด | 1            | 4.53             | .38  | มากที่สุด | 2            | 4.47             | .41  | มาก   | 1            | 4.51      | .39  | มากที่สุด | 1            |
| รวม  | 4.48             | .32  | มาก       |              | 4.50             | .31  | มากที่สุด |              | 4.44             | .36  | มาก   |              | 4.47      | .33  | มาก       |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 5 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.51$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.41$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.54$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.40$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.46$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.46$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.45$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.37$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการมีอิทธิพล<br>อย่างมีอุดมการณ์                                 | ขนาดโรงเรียน     |      |               |              |                  |      |               |              |                  |      |               |              |           |      |               |              |
|--|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |              | รวม       |      |               |              |
|  | n=52             |      |               |              | n=51             |      |               |              | n=62             |      |               |              | n=165     |      |               |              |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านสร้างความไว้วางใจรวมถึงความ<br>มั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา  | 4.44             | .73  | มาก           | 3            | 4.45             | .54  | มาก           | 3            | 4.44             | .50  | มาก           | 3            | 4.44      | .59  | มาก           | 3            |
| 2. ท่านเป็นที่เคารพนับถือรวมถึงเป็น<br>ที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.33             | .59  | มาก           | 4            | 4.18             | .52  | มาก           | 5            | 4.31             | .47  | มาก           | 4            | 4.27      | .52  | มาก           | 4            |
| 3. ท่านกำหนดกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>สามารถทำงานร่วมกันได้     | 4.29             | .54  | มาก           | 5            | 4.33             | .62  | มาก           | 4            | 4.19             | .65  | มาก           | 5            | 4.27      | .61  | มาก           | 5            |
| 4. ท่านประพฤติปฏิบัติตนโดยใช้หลักธรรม<br>จริยธรรม                    | 4.81             | .40  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.73             | .45  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.79             | .41  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.78      | .42  | มาก<br>ที่สุด | 1            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 6 (ต่อ)

| ด้านการมีอิทธิพล<br>อย่างมีอุดมการณ์   | ขนาดโรงเรียน     |      |       |              |                  |      |       |              |                  |      |       |              |           |      |       |              |
|--|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |       |              | รวม       |      |       |              |
|  | n=52             |      |       |              | n=51             |      |       |              | n=62             |      |       |              | n=165     |      |       |              |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตาม<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายขององค์กร | 4.60             | .53  | มาก   | 2            | 4.61             | .49  | มาก   | 2            | 4.55             | .50  | มาก   | 2            | 4.58      | .51  | มาก   | 2            |
| รวม  | 4.49             | .40  | มาก   |              | 4.46             | .35  | มาก   |              | 4.45             | .35  | มาก   |              | 4.47      | .37  | มาก   |              |



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 6 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X}=4.78$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X}=4.58$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.44$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{X}=4.27$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.49$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนโดยหลักคุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X}=4.81$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X}=4.60$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.44$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{X}=4.29$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X}=4.73$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X}=4.61$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.45$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพนับถือรวมถึงเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.18$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.45$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติโดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X}=4.79$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริม

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X}=4.55$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.44$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพนับถือรวมถึงเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.19$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการสร้างแรง<br>บันดาลใจ  | ขนาดโรงเรียน     |      |               |              |                  |      |               |              |                  |      |               |              |           |      |               |              |
|--|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |              | รวม       |      |               |              |
|  | n=52             |      |               |              | n=51             |      |               |              | n=62             |      |               |              | n=165     |      |               |              |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านมีการประชุมผู้ได้บังคับบัญชา<br>เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน                                     | 4.50             | .61  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.51             | .54  | มาก<br>ที่สุด | 4            | 4.40             | .64  | มาก           | 4            | 4.47      | .60  | มาก           | 4            |
| 2. ท่านพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้<br>ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่<br>คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา | 4.52             | .51  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.51             | .51  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.55             | .53  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.53      | .51  | มาก<br>ที่สุด | 2            |
| 3. ท่านสามารถเปลี่ยนความ เชื่อของ<br>ผู้ได้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหา<br>ในองค์กรสามารถแก้ไขได้       | 4.19             | .69  | มาก           | 5            | 4.25             | .60  | มาก           | 5            | 4.16             | .55  | มาก           | 5            | 4.20      | .61  | มาก           | 5            |
| 4. ท่านสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม  | 4.71             | .46  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.82             | .39  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.63             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.72      | .47  | มาก<br>ที่สุด | 1            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 7 (ต่อ)

| ด้านการสร้างแรง<br>บันดาลใจ  | ขนาดโรงเรียน     |      |       |              |                  |      |               |              |                  |      |               |              |           |      |               |              |
|--|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |              | รวม       |      |               |              |
|  | n=52             |      |       |              | n=51             |      |               |              | n=62             |      |               |              | n=165     |      |               |              |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านกระตุ้นการทำงานผู้ได้บังคับบัญชา<br>ให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย<br>ที่วางไว้ | 4.48             | .51  | มาก   | 4            | 4.53             | .50  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.55             | .53  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.52      | .51  | มาก<br>ที่สุด | 3            |
| รวม  | 4.48             | .39  | มาก   |              | 4.53             | .36  | มาก<br>ที่สุด |              | 4.46             | .42  | มาก           |              | 4.49      | .39  | มาก           |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 7 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.49$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.72$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ( $\bar{X}=4.53$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X}=4.52$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ ( $\bar{X}=4.20$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในลำดับมาก ( $\bar{X}=4.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.71$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ( $\bar{X}=4.52$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X}=4.50$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ ( $\bar{X}=4.19$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.82$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X}=4.53$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา ( $\bar{X}=4.51$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ ( $\bar{X}=4.25$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.46$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่าลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.63$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 5 ( $\bar{X}=4.55$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหาในองค์กร ( $\bar{X}=4.16$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการกระตุ้น<br>ทางปัญญา  | ขนาดโรงเรียน     |      |           |              |                  |      |           |              |                  |      |           |              |           |      |           |              |
|---|------------------|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|-----------|------|-----------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |           |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |           |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |           |              | รวม       |      |           |              |
|   | n=52             |      |           |              | n=51             |      |           |              | n=62             |      |           |              | n=165     |      |           |              |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ  | 4.21             | .50  | มาก       | 5            | 4.29             | .64  | มาก       | 5            | 4.19             | .72  | มาก       | 5            | 4.23      | .63  | มาก       | 5            |
| 2. ท่านคอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน  | 4.31             | .58  | มาก       | 4            | 4.47             | .50  | มาก       | 2            | 4.31             | .59  | มาก       | 4            | 4.36      | .56  | มาก       | 4            |
| 3. ท่านสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการ<br>อบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น     | 4.67             | .55  | มากที่สุด | 1            | 4.69             | .51  | มากที่สุด | 1            | 4.53             | .56  | มากที่สุด | 1            | 4.62      | .55  | มากที่สุด | 1            |
| 4. ท่านเปิดโอกาสให้ได้บังคับบัญชา<br>ได้มีการตรวจสอบระบบการทำงาน<br>มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์<br>อย่างตรงไปตรงมา | 4.40             | .57  | มาก       | 2            | 4.47             | .54  | มาก       | 3            | 4.52             | .54  | มากที่สุด | 2            | 4.47      | .55  | มาก       | 2            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 8 (ต่อ)

| ด้านการกระตุ้น<br>ทางปัญญา  | ขนาดโรงเรียน     |      |       |              |                  |      |       |              |                  |      |       |              |           |      |       |              |
|---|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |       |              | รวม       |      |       |              |
|   | n=52             |      |       |              | n=51             |      |       |              | n=62             |      |       |              | n=165     |      |       |              |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถ<br>แก้ปัญหาพร้อมกันในเชิงสร้างสรรค์ | 4.40             | .57  | มาก   | 2            | 4.45             | .50  | มาก   | 4            | 4.32             | .54  | มาก   | 3            | 4.39      | .54  | มาก   | 3            |
| รวม   | 4.40             | .38  | มาก   |              | 4.47             | .39  | มาก   |              | 4.37             | .44  | มาก   |              | 4.41      | .41  | มาก   |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 8 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.41$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ( $\bar{X}=4.62$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการตรวจสอบระบบการทำงาน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X}=4.47$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ปัญหาาร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.39$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ( $\bar{X}=4.23$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในลำดับมาก ( $\bar{X}=4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ( $\bar{X}=4.67$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 4 และรายการที่ 5 ( $\bar{X}=4.40$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ( $\bar{X}=4.21$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ( $\bar{X}=4.69$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ( $\bar{X}=4.47$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการตรวจสอบระบบการทำงาน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X}=4.47$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ( $\bar{X}=4.29$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.37$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมโดยการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

( $\bar{X}=4.53$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการตรวจสอบระบบการทำงาน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X}=4.52$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถแก้ปัญหาพร้อมกันในเชิงสร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.32$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ( $\bar{X}=4.19$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล   | ขนาดโรงเรียน     |      |           |          |                  |      |           |          |                  |      |           |          |           |      |           |          |
|--|------------------|------|-----------|----------|------------------|------|-----------|----------|------------------|------|-----------|----------|-----------|------|-----------|----------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |           |          | โรงเรียนขนาดกลาง |      |           |          | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |           |          | รวม       |      |           |          |
|  | n=52             |      |           |          | n=51             |      |           |          | n=62             |      |           |          | n=165     |      |           |          |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ |
| 1. ท่านคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ          | 4.48             | .58  | มาก       | 4        | 4.57             | .50  | มากที่สุด | 2        | 4.42             | .59  | มาก       | 4        | 4.48      | .56  | มาก       | 4        |
| 2. ท่านทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นครูฝึก คอยช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง  | 4.42             | .54  | มาก       | 5        | 4.59             | .50  | มากที่สุด | 1        | 4.42             | .62  | มาก       | 5        | 4.47      | .56  | มาก       | 5        |
| 3. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ                   | 4.54             | .50  | มากที่สุด | 3        | 4.55             | .50  | มากที่สุด | 3        | 4.50             | .54  | มากที่สุด | 2        | 4.53      | .51  | มากที่สุด | 1        |
| 4. ท่านมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล | 4.63             | .53  | มากที่สุด | 1        | 4.55             | .50  | มากที่สุด | 3        | 4.44             | .50  | มาก       | 3        | 4.53      | .51  | มากที่สุด | 1        |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 9 (ต่อ)

| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล            | ขนาดโรงเรียน     |      |               |              |                  |      |               |              |                  |      |               |              |           |      |               |              |
|---|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |              | รวม       |      |               |              |
|   | n=52             |      |               |              | n=51             |      |               |              | n=62             |      |               |              | n=165     |      |               |              |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา | 4.62             | .49  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.37             | .60  | มาก           | 5            | 4.60             | .53  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.53      | .55  | มาก<br>ที่สุด | 3            |
| รวม   | 4.54             | .36  | มาก<br>ที่สุด |              | 4.53             | .38  | มาก<br>ที่สุด |              | 4.47             | .41  | มาก           |              | 4.51      | .39  | มาก<br>ที่สุด |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 9 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเป็นครูฝึก คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.47$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.63$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.62$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.54$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นครูฝึก คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.42$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นครูฝึก คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.59$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.57$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.55$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.37$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในลำดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.44$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นครูฝึก คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.42$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา | ขนาดโรงเรียน     |      |           |              |                  |      |           |              |                  |      |           |              |           |      |           |              |
|--|------------------|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|-----------|------|-----------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |           |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |           |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |           |              | รวม       |      |           |              |
|  | n=52             |      |           |              | n=51             |      |           |              | n=62             |      |           |              | n=165     |      |           |              |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. การให้รางวัลตามสถานการณ์                        | 4.40             | .17  | มาก       | 3            | 4.17             | .23  | มาก       | 2            | 4.07             | .25  | มาก       | 2            | 4.16      | .24  | มาก       | 2            |
| 2. การบริหารแบบเชิงรุก                             | 5.00             | .00  | มากที่สุด | 1            | 4.55             | .42  | มากที่สุด | 1            | 4.54             | .38  | มากที่สุด | 1            | 4.59      | .40  | มากที่สุด | 1            |
| 3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ                       | 4.80             | .35  | มากที่สุด | 2            | 4.04             | .52  | มาก       | 3            | 4.06             | .39  | มาก       | 3            | 4.13      | .51  | มาก       | 3            |
| รวม  | 4.88             | .20  | มากที่สุด |              | 4.46             | .30  | มาก       |              | 4.40             | .28  | มาก       |              | 4.49      | .31  | มาก       |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 10 แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.59$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.16$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ( $\bar{X} = 4.13$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 5.00$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ( $\bar{X} = 4.80$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.40$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.55$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.17$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ( $\bar{X} = 4.04$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.54$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ( $\bar{X} = 4.06$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์  | ขนาดโรงเรียน     |      |               |          |                  |      |               |          |                  |      |               |          |           |      |               |          |
|---|------------------|------|---------------|----------|------------------|------|---------------|----------|------------------|------|---------------|----------|-----------|------|---------------|----------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |               |          | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |          | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |          | รวม       |      |               |          |
|   | n=52             |      |               |          | n=51             |      |               |          | n=62             |      |               |          | n=165     |      |               |          |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับที่ |
| 1. ท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน<br>ของผู้ได้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน  | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1        | 4.60             | .51  | มาก<br>ที่สุด | 7        | 4.60             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 3        | 4.64      | .49  | มาก<br>ที่สุด | 6        |
| 2. ท่านยกย่องชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา<br>ปฏิบัติงานได้สำเร็จในโอกาสอันควร<br>และเหมาะสม เช่น ชมเชยต่อหน้า<br>ในที่ประชุม | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1        | 4.67             | .49  | มาก<br>ที่สุด | 4        | 4.70             | .48  | มาก<br>ที่สุด | 1        | 4.71      | .46  | มาก<br>ที่สุด | 3        |
| 3. ท่านประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ได้บังคับบัญชา<br>ที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร  | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1        | 4.67             | .49  | มาก<br>ที่สุด | 4        | 4.70             | .48  | มาก<br>ที่สุด | 1        | 4.71      | .46  | มาก<br>ที่สุด | 3        |
| 4. ท่านให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี<br>โดยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน  | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1        | 4.87             | .35  | มาก<br>ที่สุด | 2        | 4.50             | .53  | มาก<br>ที่สุด | 6        | 4.75      | .44  | มาก<br>ที่สุด | 2        |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 11 (ต่อ)

| ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์  | ขนาดโรงเรียน     |      |               |              |                  |      |               |              |                  |      |               |              |           |      |               |              |
|---|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |              | รวม       |      |               |              |
|   | n=52             |      |               |              | n=51             |      |               |              | n=62             |      |               |              | n=165     |      |               |              |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือก<br>ผลตอบแทนที่จะได้รับการปฏิบัติงาน<br>เป็นผลสำเร็จ       | 4.33             | 1.15 | มาก           | 10           | 4.27             | .46  | มาก           | .10          | 4.00             | .67  | มาก           | 10           | 4.18      | .61  | มาก           | 10           |
| 6. ท่านอธิบายวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้<br>งานสำเร็จตามที่คาดหวังแก่<br>ผู้ได้บังคับบัญชา          | 4.67             | .58  | มาก<br>ที่สุด | 8            | 4.47             | .52  | มาก           | 8            | 4.50             | .53  | มาก<br>ที่สุด | 6            | 4.50      | .51  | มาก<br>ที่สุด | 9            |
| 7. ท่านระบุประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชา<br>จะได้รับอย่างชัดเจนหากทำงานได้<br>ประสบความสำเร็จถูกต้อง | 4.67             | .58  | มาก<br>ที่สุด | 8            | 4.67             | .49  | มาก<br>ที่สุด | 4            | 4.30             | .48  | มาก           | 9            | 4.54      | .51  | มาก<br>ที่สุด | 8            |
| 8. ท่านแสดงการยอมรับเมื่อ<br>ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน<br>ได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย                  | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.73             | .46  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.50             | .53  | มาก<br>ที่สุด | 6            | 4.68      | .48  | มาก<br>ที่สุด | 5            |



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 11 (ต่อ)

| ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์  | ขนาดโรงเรียน     |      |               |              |                  |      |               |              |                  |      |               |              |           |      |               |              |
|---|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |              | รวม       |      |               |              |
|   | n=52             |      |               |              | n=51             |      |               |              | n=62             |      |               |              | n=165     |      |               |              |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 9. ท่านให้การสนับสนุนการทำงาน<br>ของผู้ได้บังคับบัญชา   | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.93             | .26  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.60             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.82      | .39  | มาก<br>ที่สุด | 1            |
| 10. ท่านสร้างความมั่นคงในการทำงาน<br>ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยการมอบหมาย<br>หน้าที่สำคัญให้ | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.47             | .64  | มาก           | 9            | 4.60             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.57      | .57  | มาก<br>ที่สุด | 7            |
| รวม   | 4.40             | .17  | มาก           |              | 4.17             | .23  | มาก           |              | 4.07             | .26  | มาก           |              | 4.16      | .24  | มาก           |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 11 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.16$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.82$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี โดยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ( $\bar{X} = 4.75$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 3 ( $\bar{X} = 4.71$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.18$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 รายการที่ 3 รายการที่ 4 รายการที่ 8 รายการที่ 9 และรายการที่ 10 ( $\bar{X} = 5.00$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.33$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.93$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี โดยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ( $\bar{X} = 4.87$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการยอมรับเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.73$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.27$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 3 ( $\bar{X} = 4.70$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 9 และรายการที่ 10 ( $\bar{X} = 4.60$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.00$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบเชิงรุก จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการบริหาร<br>แบบเชิงรุก   | ขนาดโรงเรียน     |      |               |              |                  |      |               |              |                  |      |               |              |           |      |               |              |
|---|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |               |              | รวม       |      |               |              |
|   | n=52             |      |               |              | n=51             |      |               |              | n=62             |      |               |              | n=165     |      |               |              |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานตาม<br>มาตรฐานที่กำหนดไว้ในองค์กร                   | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.53             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.60             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.61      | .50  | มาก<br>ที่สุด | 2            |
| 2. ท่านสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน<br>ของผู้ได้บังคับบัญชา                              | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.60             | .51  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.50             | .53  | มาก<br>ที่สุด | 4            | 4.61      | .50  | มาก<br>ที่สุด | 2            |
| 3. ท่านส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ<br>ทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลาสอดคล้อง<br>กับปริมาณงาน | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.53             | .64  | มาก<br>ที่สุด | 4            | 4.60             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.61      | .57  | มาก<br>ที่สุด | 4            |
| 4. ท่านคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่การทำงาน<br>ของผู้ได้บังคับบัญชา                             | 5.00             | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.60             | .51  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.60             | .52  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.64      | .49  | มาก<br>ที่สุด | 1            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 12 (ต่อ)

| ด้านการบริหาร<br>แบบเชิงรุก                                  | ขนาดโรงเรียน     |      |        |       |                  |      |        |       |                  |      |        |       |           |      |        |       |
|--|------------------|------|--------|-------|------------------|------|--------|-------|------------------|------|--------|-------|-----------|------|--------|-------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |        |       | โรงเรียนขนาดกลาง |      |        |       | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |        |       | รวม       |      |        |       |
|  | n=52             |      |        |       | n=51             |      |        |       | n=62             |      |        |       | n=165     |      |        |       |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ  | ลำดับ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ  | ลำดับ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ  | ลำดับ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ  | ลำดับ |
|  |                  |      | ที่    |       |                  |      | ที่    |       |                  |      | ที่    |       |           |      | ที่    |       |
| 5. ท่านคอยเป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหา<br>ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา | 5.00             | .00  | มาก    | 1     | 4.47             | .52  | มาก    | 5     | 4.40             | .52  | มาก    | 5     | 4.50      | .51  | มาก    | 5     |
|  |                  |      | ที่สุด |       |                  |      |        |       |                  |      |        |       |           |      | ที่สุด |       |
| รวม  | 5.00             | .00  | มาก    |       | 4.55             | .42  | มาก    |       | 4.54             | .38  | มาก    |       | 4.59      | .40  | มาก    |       |
|  |                  |      | ที่สุด |       |                  |      | ที่สุด |       |                  |      | ที่สุด |       |           |      | ที่สุด |       |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 12 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.64$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 2 ( $\bar{X} = 4.61$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษา คอยเป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.50$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า อยู่ในลำดับที่ 1 ทุกรายการ ( $\bar{X} = 5.00$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในองค์กร ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษา คอยเป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.47$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 3 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.60$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษา คอยเป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.40$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการบริหาร<br>แบบวางเฉยเชิงรับ  | ขนาดโรงเรียน     |      |       |              |                  |      |       |              |                  |      |       |              |           |      |       |              |
|--|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |       |              | รวม       |      |       |              |
|  | n=52             |      |       |              | n=51             |      |       |              | n=62             |      |       |              | n=165     |      |       |              |
|  | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>ปฏิบัติงานในองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ | 5.00             | .00  | มาก   | 1            | 4.47             | .64  | มาก   | 1            | 4.20             | .42  | มาก   | 1            | 4.43      | .57  | มาก   | 1            |
| 2. ท่านจะเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานใน<br>องค์กรต่อเมื่อเกิดปัญหา               | 5.00             | .00  | มาก   | 1            | 3.67             | .72  | มาก   | 5            | 4.00             | .67  | มาก   | 4            | 3.95      | .77  | มาก   | 5            |
| 3. ท่านจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลงใดๆ<br>ตราบใดที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้      | 4.67             | .58  | มาก   | 3            | 4.20             | .68  | มาก   | 2            | 4.10             | .74  | มาก   | 2            | 4.21      | .69  | มาก   | 2            |
| 4. ท่านดำเนินการแก้ปัญหาที่ต่อเมื่อพบว่า<br>มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว         | 4.67             | .58  | มาก   | 3            | 3.80             | 1.0  | มาก   | 4            | 4.00             | .67  | มาก   | 4            | 3.96      | .88  | มาก   | 4            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 13 (ต่อ)

| ด้านการบริหาร<br>แบบวางเลขเชิงรับ   | ขนาดโรงเรียน     |      |       |              |                  |      |       |              |                  |      |       |              |           |      |       |              |
|---|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ |      |       |              | รวม       |      |       |              |
|   | n=52             |      |       |              | n=51             |      |       |              | n=62             |      |       |              | n=165     |      |       |              |
|   | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านคอยตรวจสอบการทำงานของ<br>ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อมิให้เกิด<br>การกระทำผิด หรือฝ่าฝืนกฎระเบียบ<br>ข้อบังคับ | 4.67             | .58  | มาก   | 3            | 4.07             | .70  | มาก   | 3            | 4.00             | .47  | มาก   | 3            | 4.11      | .63  | มาก   | 3            |
| รวม   | 4.80             | .35  | มาก   |              | 4.04             | .52  | มาก   |              | 4.06             | .39  | มาก   |              | 4.12      | .51  | มาก   |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 13 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ ( $\bar{X} = 4.43$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลงใด ๆ ตรายใดที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ( $\bar{X} = 4.21$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยตรวจสอบการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อมิให้เกิดการกระทำผิดหรือฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับ ( $\bar{X} = 4.11$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาจะเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานในองค์กรต่อเมื่อเกิดปัญหา ( $\bar{X} = 3.95$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 2 ( $\bar{X} = 5.00$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 3 รายการที่ 4 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.67$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลงใดๆ ตรายใดที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยตรวจสอบการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อมิให้เกิดการกระทำผิด หรือฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาจะเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานในองค์กรต่อเมื่อเกิดปัญหา ( $\bar{X} = 3.67$ )

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลงใด ๆ ตรายใดที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ( $\bar{X} = 4.10$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยตรวจสอบการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อมิให้เกิดการกระทำผิด หรือฝ่าฝืนกฎระเบียบข้อบังคับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 2 และ รายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.00$ )



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา | ขนาดโรงเรียน         |      |           |          |                      |      |           |          |                      |      |           |          |           |      |           |          |
|--|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|-----------|------|-----------|----------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |           |          | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |          | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |          | รวม n=15  |      |           |          |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ |
| 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                              | 4.47                 | .31  | มาก       | 3        | 4.50                 | .35  | มากที่สุด | 1        | 4.48                 | .30  | มาก       | 4        | 4.48      | .29  | มาก       | 3        |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ                                       | 4.47                 | .42  | มาก       | 4        | 4.40                 | .69  | มาก       | 4        | 4.40                 | .48  | มาก       | 5        | 4.41      | .49  | มาก       | 5        |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา  | 4.40                 | .53  | มาก       | 6        | 4.35                 | .47  | มาก       | 5        | 4.58                 | .41  | มากที่สุด | 3        | 4.48      | .43  | มาก       | 4        |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล                            | 4.53                 | .23  | มาก       | 1        | 4.45                 | .53  | มาก       | 3        | 4.63                 | .42  | มากที่สุด | 1        | 4.56      | .40  | มากที่สุด | 1        |
| 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์                                  | 4.07                 | .29  | มาก       | 7        | 4.00                 | .46  | มาก       | 7        | 4.16                 | .34  | มาก       | 7        | 4.10      | .35  | มาก       | 7        |
| 6. การบริหารแบบเชิงรุก                                       | 4.53                 | .42  | มากที่สุด | 2        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 2        | 4.60                 | .45  | มากที่สุด | 2        | 4.56      | .45  | มากที่สุด | 2        |
| 7. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ                                 | 4.40                 | .40  | มาก       | 5        | 4.30                 | .48  | มาก       | 6        | 4.25                 | .42  | มาก       | 6        | 4.29      | .41  | มาก       | 6        |
| รวม  | 4.47                 | .34  | มาก       |          | 4.43                 | .50  | มาก       |          | 4.52                 | .38  | มากที่สุด |          | 4.48      | .38  | มาก       |          |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 14 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.84$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.56$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.56$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.10$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.07$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลางโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.45$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.33$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.58$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.16$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                                     | ขนาดโรงเรียน         |      |       |          |                      |      |       |          |                      |      |       |          |           |      |       |          |
|--|----------------------|------|-------|----------|----------------------|------|-------|----------|----------------------|------|-------|----------|-----------|------|-------|----------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |       |          | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |       |          | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |       |          | รวม n=15  |      |       |          |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับที่ |
| 1. ท่านสร้างความไว้วางใจรวมถึงความ<br>มั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา  | 4.67                 | .58  | มาก   | 2        | 4.25                 | .50  | มาก   | 4        | 4.50                 | .54  | มาก   | 3        | 4.47      | .52  | มาก   | 3        |
| 2. ท่านเป็นที่เคารพนับถือรวมถึงเป็นที่ยอมรับ<br>ของผู้ใต้บังคับบัญชา | 4.00                 | .00  | มาก   | 5        | 4.25                 | .50  | มาก   | 4        | 4.25                 | .46  | มาก   | 4        | 4.20      | .41  | มาก   | 5        |
| 3. ท่านกำหนดกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>สามารถทำงานร่วมกันได้     | 4.33                 | .58  | มาก   | 3        | 4.50                 | .58  | มาก   | 3        | 4.25                 | .46  | มาก   | 4        | 4.33      | .49  | มาก   | 4        |
| 4. ท่านประพฤติปฏิบัติตนโดยใช้หลักธรรม<br>จริยธรรม                    | 5.00                 | .00  | มาก   | 1        | 4.75                 | .50  | มาก   | 1        | 4.75                 | .46  | มาก   | 1        | 4.80      | .41  | มาก   | 1        |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 15 (ต่อ)

| ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  | ขนาดโรงเรียน         |      |       |              |                      |      |           |              |                      |      |           |              |           |      |           |              |
|---|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|-----------|------|-----------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |              | รวม n=15  |      |           |              |
|   | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตาม<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร | 4.33                 | .58  | มาก   | 3            | 4.75                 | .50  | มากที่สุด | 1            | 4.63                 | .52  | มากที่สุด | 2            | 4.60      | .51  | มากที่สุด | 2            |
| รวม   | 4.47                 | .31  | มาก   |              | 4.50                 | .35  | มากที่สุด |              | 4.47                 | .30  | มาก       |              | 4.48      | .29  | มาก       |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 15 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนโดยใช้หลักธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} = 4.80$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพนับถือรวมถึงเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.20$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนโดยใช้หลักธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} = 5.00$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจรวมถึงความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.67$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่เคารพนับถือรวมถึงเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.00$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 4 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.75$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎเกณฑ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 2 ( $\bar{X} = 4.25$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนโดยใช้หลักธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.75$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.63$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจรวมถึงความ

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

มั่นใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายได้แก่รายการที่ 3 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.25$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการสร้าง<br>แรงบันดาลใจ  | ขนาดโรงเรียน         |      |       |              |                      |      |       |              |                      |      |       |              |           |      |       |              |
|--|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |       |              | รวม n=15  |      |       |              |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านมีการประชุมผู้ได้บังคับบัญชา<br>เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน                                     | 4.33                 | .58  | มาก   | 3            | 4.50                 | .58  | มาก   | 1            | 4.25                 | .46  | มาก   | 4            | 4.33      | .49  | มาก   | 4            |
| 2. ท่านพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้<br>ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่คอย<br>ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา | 4.67                 | .58  | มาก   | 1            | 4.50                 | .58  | มาก   | 1            | 4.63                 | .52  | มาก   | 1            | 4.60      | .51  | มาก   | 1            |
| 3. ท่านสามารถเปลี่ยนความเชื่อของ<br>ผู้ได้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหาใน<br>องค์กรสามารถแก้ไขได้        | 4.33                 | .58  | มาก   | 3            | 4.25                 | .96  | มาก   | 4            | 4.00                 | .76  | มาก   | 5            | 4.13      | .74  | มาก   | 5            |
| 4. ท่านสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม  | 4.67                 | .58  | มาก   | 1            | 4.50                 | .58  | มาก   | 1            | 4.63                 | .52  | มาก   | 1            | 4.60      | .51  | มาก   | 1            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 16 (ต่อ)

| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  | ขนาดโรงเรียน         |      |       |              |                      |      |       |              |                      |      |           |              |           |      |       |              |
|--|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |              | รวม n=15  |      |       |              |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านกระตุ้นการทำงานผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ | 4.33                 | .58  | มาก   | 3            | 4.25                 | .96  | มาก   | 4            | 4.50                 | .54  | มากที่สุด | 3            | 4.40      | .63  | มาก   | 3            |
| รวม  | 4.47                 | .42  | มาก   |              | 4.40                 | .69  | มาก   |              | 4.40                 | .48  | มาก       |              | 4.41      | .49  | มาก   |              |



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 16 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกพบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ ( $\bar{X} = 4.13$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.67$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.33$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.25$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.63$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นการทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ ( $\bar{X} = 4.00$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านกระตุ้น<br>ทางปัญญา  | ขนาดโรงเรียน         |      |           |              |                      |      |           |              |                      |      |           |              |           |      |           |              |
|--|----------------------|------|-----------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|-----------|------|-----------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |           |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |              | รวม n=15  |      |           |              |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ   | 4.33                 | .58  | มาก       | 2            | 4.25                 | .50  | มาก       | 3            | 4.38                 | .52  | มาก       | 5            | 4.33      | .49  | มาก       | 5            |
| 2. ท่านคอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิด<br>ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน   | 4.33                 | .58  | มาก       | 2            | 4.25                 | .50  | มาก       | 3            | 4.63                 | .52  | มากที่สุด | 2            | 4.47      | .52  | มาก       | 4            |
| 3. ท่านสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการเข้ารับ<br>การอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น       | 4.67                 | .58  | มากที่สุด | 1            | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1            | 4.50                 | .54  | มากที่สุด | 4            | 4.53      | .52  | มากที่สุด | 1            |
| 4. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ได้มีการตรวจสอบระบบการทำงาน<br>มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์<br>อย่างตรงไปตรงมา | 4.33                 | .58  | มาก       | 2            | 4.25                 | .50  | มาก       | 3            | 4.75                 | .46  | มากที่สุด | 1            | 4.53      | .52  | มากที่สุด | 1            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 17 (ต่อ)

| ด้านกระตุ้นทางปัญญา   | ขนาดโรงเรียน         |      |       |              |                      |      |       |              |                      |      |       |              |           |      |       |              |
|---|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |       |              | รวม n=15  |      |       |              |
|   | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถ<br>แก้ปัญหาาร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ | 4.33                 | .58  | มาก   | 2            | 4.50                 | .58  | มาก   | 1            | 4.63                 | .52  | มาก   | 2            | 4.53      | .52  | มาก   | 1            |
| รวม   | 4.40                 | .53  | มาก   |              | 4.35                 | .47  | มาก   |              | 4.58                 | .41  | มาก   |              | 4.48      | .43  | มาก   |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 17 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่าลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 3 รายการที่ 4 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.33$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 บริหารสถานศึกษาสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการเข้ารับการอบรมหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.67$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 2 รายการที่ 3 รายการที่ 4 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.33$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 3 รายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.25$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่าลำดับ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการตรวจสอบระบบการทำงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 4.75$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.38$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  | ขนาดโรงเรียน         |      |           |          |                      |      |           |          |                      |      |           |          |           |      |           |          |
|---|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|-----------|------|-----------|----------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |           |          | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |          | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |          | รวม n=15  |      |           |          |
|   | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ |
| 1. ท่านคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ         | 4.33                 | .58  | มาก       | 3        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.75                 | .46  | มากที่สุด | 1        | 4.60      | .51  | มากที่สุด | 1        |
| 2. ท่านทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นครูฝึก คอยช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง | 4.33                 | .58  | มาก       | 3        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .54  | มากที่สุด | 4        | 4.47      | .52  | มาก       | 5        |
| 3. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ                  | 5.00                 | .00  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .54  | มากที่สุด | 4        | 4.60      | .51  | มากที่สุด | 1        |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 18 (ต่อ)

| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล   | ขนาดโรงเรียน         |      |               |              |                      |      |               |              |                      |      |               |              |           |      |               |              |
|--|----------------------|------|---------------|--------------|----------------------|------|---------------|--------------|----------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |               |              | รวม n=15  |      |               |              |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 4. ท่านมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล | 4.67                 | .58  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.50                 | .58  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.63                 | .52  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.60      | .51  | มาก<br>ที่สุด | 1            |
| 5. ท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา   | 4.33                 | .58  | มาก           | 3            | 4.25                 | .50  | มาก           | 5            | 4.75                 | .46  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.53      | .52  | มาก<br>ที่สุด | 4            |
| รวม  | 4.53                 | .23  | มาก<br>ที่สุด |              | 4.45                 | .53  | มาก           |              | 4.63                 | .42  | มาก<br>ที่สุด |              | 4.56      | .40  | มาก<br>ที่สุด |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 18 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.60$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา เป็นครูฝึก คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.47$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่าลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 5.00$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.67$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.33$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 รายการที่ 3 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.25$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.75$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 3 ( $\bar{X} = 4.50$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์  | ขนาดโรงเรียน         |      |           |          |                      |      |           |          |                      |      |           |          |           |      |           |          |
|---|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|-----------|------|-----------|----------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |           |          | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |          | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |          | รวม n=15  |      |           |          |
|   | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ |
| 1. ท่านกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน  | 4.33                 | .58  | มาก       | 6        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.63                 | .52  | มากที่สุด | 3        | 4.53      | .52  | มากที่สุด | 7        |
| 2. ท่านยกย่องชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จในโอกาสอันควรและเหมาะสม เช่น ชมเชยต่อหน้าในที่ประชุม | 4.67                 | .58  | มากที่สุด | 3        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.63                 | .52  | มากที่สุด | 3        | 4.60      | .51  | มากที่สุด | 4        |
| 3. ท่านประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร  | 4.67                 | .58  | มากที่สุด | 3        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.88                 | .35  | มากที่สุด | 1        | 4.73      | .46  | มากที่สุด | 1        |
| 4. ท่านให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี โดยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน   | 4.67                 | .58  | มากที่สุด | 3        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.63                 | .52  | มากที่สุด | 3        | 4.60      | .51  | มากที่สุด | 4        |



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 19 (ต่อ)

| ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์  | ขนาดโรงเรียน         |      |           |              |                      |      |           |              |                      |      |           |              |           |      |           |              |
|---|----------------------|------|-----------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|-----------|------|-----------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |           |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |              | รวม n=15  |      |           |              |
|   | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ    | 3.67                 | .58  | มาก       | 10           | 4.00                 | .00  | มาก       | 10           | 4.38                 | .74  | มาก       | 10           | 4.13      | .64  | มาก       | 10           |
| 6. ท่านอธิบายวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จตามที่คาดหวังแก่ผู้ได้บังคับบัญชา          | 4.33                 | .58  | มาก       | 6            | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1            | 4.75                 | .46  | มากที่สุด | 2            | 4.60      | .51  | มากที่สุด | 4            |
| 7. ท่านระบุประโยชน์ที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับอย่างชัดเจนหากทำงานได้ประสบความสำเร็จถูกต้อง | 4.00                 | .00  | มาก       | 9            | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1            | 4.50                 | .54  | มากที่สุด | 8            | 4.40      | .51  | มาก       | 9            |
| 8. ท่านแสดงการยอมรับเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย                  | 5.00                 | .00  | มากที่สุด | 1            | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1            | 4.63                 | .52  | มากที่สุด | 3            | 4.67      | .49  | มากที่สุด | 2            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 19 (ต่อ)

| ด้านการให้รางวัล<br>ตามสถานการณ์   | ขนาดโรงเรียน         |      |               |              |                      |      |               |              |                      |      |               |              |           |      |               |              |
|--|----------------------|------|---------------|--------------|----------------------|------|---------------|--------------|----------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|---------------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |               |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |               |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |               |              | รวม n=15  |      |               |              |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ |
| 9. ท่านให้การสนับสนุนการทำงาน<br>ของผู้ได้บังคับบัญชา  | 5.00                 | .00  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.50                 | .58  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.63                 | .52  | มาก<br>ที่สุด | 3            | 4.67      | .49  | มาก<br>ที่สุด | 2            |
| 10. ท่านสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่<br>ผู้ได้บังคับบัญชาโดยการมอบหมาย<br>หน้าที่สำคัญให้ | 4.33                 | .58  | มาก           | 6            | 4.50                 | .58  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.50                 | .54  | มาก<br>ที่สุด | 8            | 4.47      | .52  | มาก           | 8            |
| รวม  | 4.07                 | .29  | มาก           |              | 4.00                 | .46  | มาก           |              | 4.16                 | .34  | มาก           |              | 4.10      | .35  | มาก           |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 19 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ( $\bar{X} = 4.73$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 8 และรายการที่ 9 ( $\bar{X} = 4.67$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.13$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 8 และรายการที่ 9 ( $\bar{X} = 5.00$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 2 รายการที่ 3 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.67$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.67$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 รายการที่ 3 รายการที่ 4 รายการที่ 6 รายการที่ 7 รายการที่ 8 รายการที่ 9 และรายการที่ 10 ( $\bar{X} = 4.50$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ( $\bar{X} = 4.88$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาอธิบายวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานสำเร็จตามที่คาดหวังแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.75$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 รายการที่ 4 รายการที่ 8 และรายการที่ 9 ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเลือกผลตอบแทนที่จะได้รับการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.38$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบเชิงรุก จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| การบริหารแบบเชิงรุก   | ขนาดโรงเรียน         |      |           |          |                      |      |           |          |                      |      |           |          |           |      |           |          |
|---|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|----------------------|------|-----------|----------|-----------|------|-----------|----------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |           |          | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |          | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |          | รวม n=15  |      |           |          |
|   | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ |
| 1. ท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในองค์กร               | 4.67                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .54  | มากที่สุด | 4        | 4.53      | .52  | มากที่สุด | 3        |
| 2. ท่านสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา                          | 4.33                 | .58  | มาก       | 4        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .54  | มากที่สุด | 4        | 4.47      | .52  | มาก       | 5        |
| 3. ท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลาสอดคล้องกับปริมาณงาน | 4.67                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.63                 | .52  | มากที่สุด | 2        | 4.60      | .51  | มากที่สุด | 2        |
| 4. ท่านคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา                         | 4.67                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1        | 4.75                 | .46  | มากที่สุด | 1        | 4.67      | .49  | มากที่สุด | 1        |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 20 (ต่อ)

| การบริหารแบบเชิงรุก                                      | ขนาดโรงเรียน         |      |           |              |                      |      |           |              |                      |      |           |              |           |      |           |              |
|--|----------------------|------|-----------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|----------------------|------|-----------|--------------|-----------|------|-----------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |           |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |           |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |           |              | รวม n=15  |      |           |              |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านคอยเป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา | 4.33                 | .58  | มาก       | 4            | 4.50                 | .58  | มากที่สุด | 1            | 4.63                 | .52  | มาก       | 2            | 4.53      | .52  | มากที่สุด | 3            |
| รวม  | 4.53                 | .42  | มากที่สุด |              | 4.50                 | .58  | มากที่สุด |              | 4.60                 | .45  | มากที่สุด |              | 4.56      | .45  | มากที่สุด |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 20 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่การทำงานของผู้นับตั้งบัญชา ( $\bar{X} = 4.67$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมผู้นับตั้งบัญชาสามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลาสอดคล้องกับปริมาณงาน ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้นับตั้งบัญชา ( $\bar{X} = 4.47$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 3 และรายการที่ 4 ( $\bar{X} = 4.67$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.33$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า อยู่ในลำดับที่ 1 ทุกรายการ ( $\bar{X} = 4.50$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาคอยช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่การทำงานของผู้นับตั้งบัญชา ( $\bar{X} = 4.75$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.63$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 2 ( $\bar{X} = 4.50$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับที่ ตามตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ  | ขนาดโรงเรียน         |      |       |              |                      |      |       |              |                      |      |       |              |           |      |       |              |
|--|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|  | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |       |              | รวม n=15  |      |       |              |
|  | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา<br>ปฏิบัติงานในองค์กรตามสภาพที่เป็นอยู่ | 4.33                 | .58  | มาก   | 2            | 4.25                 | .50  | มาก   | 2            | 4.63                 | .52  | มาก   | 1            | 4.47      | .52  | มาก   | 1            |
| 2. ท่านจะเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงาน<br>ในองค์กรต่อเมื่อเกิดปัญหา               | 4.33                 | .58  | มาก   | 2            | 4.25                 | .50  | มาก   | 2            | 4.13                 | .84  | มาก   | 3            | 4.20      | .68  | มาก   | 4            |
| 3. ท่านจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลงใด ๆ<br>ตราบใดที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้     | 4.33                 | .58  | มาก   | 2            | 4.25                 | .50  | มาก   | 2            | 3.88                 | .99  | มาก   | 5            | 4.07      | .80  | มาก   | 5            |
| 4. ท่านดำเนินการแก้ปัญหาที่ต่อเมื่อพบว่า<br>มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว         | 4.67                 | .58  | มาก   | 1            | 4.50                 | .58  | มาก   | 1            | 4.00                 | .93  | มาก   | 4            | 4.27      | .80  | มาก   | 3            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 21 (ต่อ)

| ด้านการบริหารแบบวางเลขเชิงรับ   | ขนาดโรงเรียน         |      |       |              |                      |      |       |              |                      |      |               |              |           |      |       |              |
|---|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|-------|--------------|----------------------|------|---------------|--------------|-----------|------|-------|--------------|
|   | โรงเรียนขนาดเล็ก n=3 |      |       |              | โรงเรียนขนาดกลาง n=4 |      |       |              | โรงเรียนขนาดใหญ่ n=8 |      |               |              | รวม n=15  |      |       |              |
|   | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$            | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านคอยตรวจสอบการทำงานของ<br>ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเพื่อ<br>มิให้เกิดการกระทำผิด หรือฝ่าฝืน<br>กฎระเบียบข้อบังคับ | 4.33                 | .58  | มาก   | 2            | 4.25                 | .50  | มาก   | 2            | 4.63                 | .52  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.47      | .52  | มาก   | 1            |
| รวม   | 4.40                 | .40  | มาก   |              | 4.30                 | .48  | มาก   |              | 4.25                 | .42  | มาก           |              | 4.29      | .41  | มาก   |              |



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 21 แสดงว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแก้ปัญหาที่ต่อเมื่อพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว ( $\bar{X} = 4.27$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลงใดๆ トラバใดที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ( $\bar{X} = 4.07$ )

จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนดำเนินการแก้ปัญหาที่ต่อเมื่อพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว ( $\bar{X} = 4.67$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.33$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนดำเนินการแก้ปัญหาที่ต่อเมื่อพบว่ามีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นแล้ว ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.25$ )

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 1 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.63$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาจะเข้าแทรกแซงการปฏิบัติงานในองค์กรต่อเมื่อเกิดปัญหา ( $\bar{X} = 4.13$ ) ส่วนลำดับสุดท้ายผู้บริหารสถานศึกษาจะพยายามไม่เปลี่ยนแปลงใดๆ トラバใดที่งานยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ( $\bar{X} = 3.88$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยแสดงเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 22-27

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 22 ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

| การพัฒนาการศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | แบบภาวะผู้นำ                |      |           |              |                           |      |           |              |   |      |           |              |                  |      |           |              |
|---|-----------------------------|------|-----------|--------------|---------------------------|------|-----------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |           |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |           |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |           |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ด้านบุคคลที่รอบรู้                     | 4.35                        | .39  | มาก       | 2            | 4.44                      | .41  | มาก       | 2            | 4.58  | .42  | มากที่สุด | 2            | 4.38             | .40  | มาก       | 2            |
| 2. ด้านรูปแบบวิธีความคิด                  | 4.16                        | .43  | มาก       | 5            | 4.25                      | .45  | มาก       | 5            | 4.38  | .40  | มาก       | 5            | 4.19             | .43  | มาก       | 5            |
| 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน             | 4.32                        | .46  | มาก       | 3            | 4.40                      | .43  | มาก       | 3            | 4.54  | .46  | มากที่สุด | 3            | 4.34             | .46  | มาก       | 3            |
| 4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                 | 4.52                        | .38  | มากที่สุด | 1            | 4.53                      | .35  | มากที่สุด | 1            | 4.61  | .39  | มากที่สุด | 1            | 4.53             | .37  | มากที่สุด | 1            |
| 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                | 4.31                        | .48  | มาก       | 4            | 4.32                      | .45  | มาก       | 4            | 4.49  | .46  | มาก       | 4            | 4.32             | .48  | มาก       | 4            |
| รวม                                       | 4.33                        | .37  | มาก       |              | 4.39                      | .36  | มาก       |              | 4.52  | .39  | มากที่สุด |              | 4.35             | .37  | มาก       |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 22 แสดงผลการศึกษารพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.34$ ) ลำดับที่ 4 ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.32$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ( $\bar{X} = 4.19$ )

จำแนกตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.52$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X} = 4.35$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.32$ ) ลำดับที่ 4 ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.31$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ( $\bar{X} = 4.16$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X} = 4.44$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.40$ ) ลำดับที่ 4 ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.32$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ( $\bar{X} = 4.25$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.61$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X} = 4.58$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.54$ ) ลำดับที่ 4 ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.49$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ( $\bar{X} = 4.38$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 23 ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านบุคคลที่รอบรู้

| ด้านบุคคลที่รอบรู้   | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |           |              |                  |      |       |              |
|--|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|  | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|  | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น<br>ในการทำงาน                       | 4.39                        | .50  | มาก   | 4            | 4.43                      | .50  | มาก   | 4            | 4.60  | .50  | มากที่สุด | 4            | 4.41             | .50  | มาก   | 4            |
| 2. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ<br>ในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า        | 4.26                        | .53  | มาก   | 7            | 4.46                      | .58  | มาก   | 3            | 4.47  | .52  | มาก       | 7            | 4.30             | .52  | มาก   | 7            |
| 3. ท่านพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์<br>กว้างไกล                        | 4.24                        | .53  | มาก   | 8            | 4.36                      | .56  | มาก   | 8            | 4.40  | .51  | มาก       | 8            | 4.27             | .53  | มาก   | 8            |
| 4. ท่านพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวินัย<br>ในตนเองรู้จักกฎระเบียบวินัยขององค์กร | 4.44                        | .52  | มาก   | 2            | 4.43                      | .57  | มาก   | 7            | 4.73  | .46  | มากที่สุด | 1            | 4.46             | .53  | มาก   | 1            |
| 5. ท่านพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน                                  | 4.45                        | .54  | มาก   | 1            | 4.43                      | .50  | มาก   | 4            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 5            | 4.46             | .53  | มาก   | 1            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 23 (ต่อ)

| ด้านบุคคลที่รอบรู้  | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |               |              |   |      |               |              |                  |      |       |              |
|---|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|---------------|--------------|---|------|---------------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |               |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |               |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ         | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 6. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้<br>ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่<br>ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์                    | 4.38                        | .52  | มาก   | 5            | 4.50                      | .51  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.53  | .52  | มาก<br>ที่สุด | 5            | 4.40             | .52  | มาก   | 5            |
| 7. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้<br>ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่<br>ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ต<br>ในการสืบค้นข้อมูล | 4.41                        | .56  | มาก   | 3            | 4.54                      | .51  | มาก<br>ที่สุด | 1            | 4.67  | .49  | มาก<br>ที่สุด | 2            | 4.44             | .55  | มาก   | 3            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 23 (ต่อ)

| ด้านบุคคลที่รอบรู้  | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |           |              |                  |      |       |              |
|---|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 8. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้<br>ความสามารถในการทำวิจัย รวมถึง<br>สนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยเพื่อพัฒนา<br>องค์กร | 4.27                        | .62  | มาก   | 6            | 4.43                      | .50  | มาก   | 4            | 4.67  | .49  | มากที่สุด | 2            | 4.32             | .60  | มาก   | 6            |
| รวม   | 4.35                        | .40  | มาก   |              | 4.45                      | .41  | มาก   |              | 4.58  | .42  | มากที่สุด |              | 4.38             | .40  | มาก   |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 23 แสดงผลการศึกษาคำแนะนำสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 4 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.46$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล ( $\bar{X} = 4.44$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ( $\bar{X} = 4.27$ )

จำแนกตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน ( $\bar{X} = 4.45$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวินัยในตนเอง รู้จักกฎระเบียบวิสัยขององค์กร ( $\bar{X} = 4.44$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล ( $\bar{X} = 4.41$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ( $\bar{X} = 4.24$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูล ( $\bar{X} = 4.54$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า ( $\bar{X} = 4.46$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ( $\bar{X} = 4.36$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน ด้านบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวินัยในตนเอง รู้จักกฎระเบียบวินัย



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.73$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 7 และรายการที่ 8 ( $\bar{X} = 4.67$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย  
ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ( $\bar{X} = 4.40$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 24 ผลการศึกษาคำถามพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแบบภาวะผู้นำ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบวิธีความคิด

| ด้านรูปแบบวิธีความคิด   | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |       |              |                  |      |       |              |
|---|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |       |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการสังเกตและเก็บข้อมูลที่ได้สร้างความรู้ให้กับตนเอง               | 4.15                        | .60  | มาก   | 6            | 4.32                      | .48  | มาก   | 2            | 4.33  | .49  | มาก   | 5            | 4.18             | .59  | มาก   | 6            |
| 2. ท่านพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่                             | 4.24                        | .60  | มาก   | 3            | 4.32                      | .48  | มาก   | 2            | 4.33  | .49  | มาก   | 5            | 4.25             | .58  | มาก   | 2            |
| 3. ท่านพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน | 4.21                        | .59  | มาก   | 4            | 4.25                      | .65  | มาก   | 5            | 4.40  | .51  | มาก   | 3            | 4.23             | .60  | มาก   | 4            |
| 4. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถตั้งข้อสมมติฐานโดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพทั่วไป              | 4.02                        | .59  | มาก   | 7            | 4.18                      | .67  | มาก   | 7            | 4.20  | .57  | มาก   | 8            | 4.05             | .60  | มาก   | 7            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 24 (ต่อ)

| ด้านรูปแบบวิธีความคิด  | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |       |              |                  |      |       |              |
|--|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|  | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |       |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|  | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถสรุปข้อมูล<br>อย่างมีเหตุผล  | 4.16                        | .57  | มาก   | 5            | 4.25                      | .52  | มาก   | 4            | 4.40  | .51  | มาก   | 3            | 4.19             | .56  | มาก   | 5            |
| 6. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถตัดสินใจ<br>ในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง   | 4.26                        | .55  | มาก   | 1            | 4.36                      | .56  | มาก   | 1            | 4.47  | .52  | มาก   | 2            | 4.29             | .55  | มาก   | 1            |
| 7. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีการสื่อสารทาง<br>ความคิดโดยการเล่าเรื่องถ่ายทอด<br>ประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม<br>เสมอ | 4.00                        | .61  | มาก   | 8            | 4.11                      | .74  | มาก   | 8            | 4.33  | .62  | มาก   | 7            | 4.04             | .63  | มาก   | 8            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 24 (ต่อ)

| ด้านรูปแบบวิธีความคิด   | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |           |              |                  |      |       |              |
|---|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
|   |                             |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |           |              |                  |      |       |              |
| 8. ท่านพัฒนาบุคลากรโดยการสอบถาม<br>พูดคุยเล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่<br>บุคลากรได้รับรู้ เพื่อนำไปเป็น<br>ประสบการณ์การทำงานต่อไป | 4.24                        | .59  | มาก   | 2            | 4.18                      | .61  | มาก   | 6            | 4.60  | .51  | มากที่สุด | 1            | 4.25             | .59  | มาก   | 3            |
| รวม   | 4.16                        | .43  | มาก   |              | 4.25                      | .45  | มาก   |              | 4.35  | .40  | มาก       |              | 4.19             | .43  | มาก   |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 24 แสดงผลการศึกษาคำถามพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบวิธีความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.29$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่ ( $\bar{X} = 4.25$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยการสอบถามพูดคุยเล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรได้รับรู้ เพื่อนำไปเป็นประสบการณ์การทำงานต่อไป ( $\bar{X} = 4.25$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีการสื่อสารทางความคิดโดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเสมอ ( $\bar{X} = 4.04$ )

จำแนกตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านรูปแบบวิธีความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.26$ ) ลำดับที่ 2 สถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยการสอบถาม พูดคุยเล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรได้รับรู้ เพื่อนำไปเป็นประสบการณ์การทำงานต่อไป ( $\bar{X} = 4.24$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่ ( $\bar{X} = 4.24$ ) ลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีการสื่อสารทางความคิดโดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเสมอ ( $\bar{X} = 4.00$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านรูปแบบวิธีความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.36$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่รายการที่ 1 และรายการที่ 2 ( $\bar{X} = 4.32$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีการสื่อสารทางความคิดโดยการเล่าเรื่องถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มเสมอ ( $\bar{X} = 4.11$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน ด้านรูปแบบวิธีความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับ

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยการสอบถาม พูดคุยเล่าเรื่องที่เป็นประสบการณ์ให้แก่บุคลากรได้รับรู้ เพื่อนำไปเป็นประสบการณ์การทำงานต่อไป ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากร ให้สามารถตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้องได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.40$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถตั้งข้อสมมติฐานโดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพทั่วไป ( $\bar{X} = 4.20$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 25 ผลการศึกษาคำถามพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแบบภาวะผู้นำ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน  | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |           |              |                  |      |       |              |
|---|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์                                    | 4.25                        | .57  | มาก   | 7            | 4.36                      | .49  | มาก   | 4            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 3            | 4.29             | .56  | มาก   | 7            |
| 2. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์โดยการแสดงออกทางความคิดร่วมกันอย่างมีเหตุผล | 4.36                        | .60  | มาก   | 2            | 4.43                      | .57  | มาก   | 2            | 4.53  | .62  | มากที่สุด | 7            | 4.38             | .59  | มาก   | 2            |
| 3. ท่านพัฒนาบุคลากรในมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงาน  | 4.22                        | .61  | มาก   | 8            | 4.29                      | .55  | มาก   | 8            | 4.33  | .62  | มาก       | 8            | 4.24             | .60  | มาก   | 8            |
| 4. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีการยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร  | 4.32                        | .57  | มาก   | 3            | 4.36                      | .49  | มาก   | 4            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 3            | 4.34             | .55  | มาก   | 4            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 25 (ต่อ)

| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน   | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |           |              |   |      |           |              |                  |      |           |              |
|--|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-----------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|
|  | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |           |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |           |              |
|  | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
|  |                             |      |       |              |                           |      |           |              |   |      |           |              |                  |      |           |              |
| 5. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ<br>ในวิสัยทัศน์ขององค์กร                         | 4.31                        | .59  | มาก   | 5            | 4.43                      | .58  | มาก       | 3            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 3            | 4.34             | .58  | มาก       | 5            |
| 6. ท่านพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้สึกร<br>เป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน                  | 4.32                        | .57  | มาก   | 3            | 4.36                      | .56  | มาก       | 6            | 4.67  | .49  | มากที่สุด | 1            | 4.35             | .57  | มาก       | 3            |
| 7. ท่านพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการนำวิสัยทัศน์<br>ไปใช้                                   | 4.29                        | .58  | มาก   | 6            | 4.36                      | .56  | มาก       | 6            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 3            | 4.32             | .57  | มาก       | 6            |
| 8. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนท่านมีความทันสมัย<br>สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน<br>ต้นสังกัด | 4.47                        | .55  | มาก   | 1            | 4.64                      | .49  | มากที่สุด | 1            | 4.67  | .49  | มากที่สุด | 1            | 4.50             | .54  | มากที่สุด | 1            |
| รวม  | 4.32                        | .46  | มาก   |              | 4.40                      | .43  | มาก       |              | 4.54  | .46  | มากที่สุด |              | 4.34             | .46  | มาก       |              |



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 25 แสดงผลการศึกษาคำถามพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\bar{X} = 4.50$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์โดยการแสดงออกทางความคิดร่วมกันอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.38$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.35$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงาน ( $\bar{X} = 4.24$ )

จำแนกตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\bar{X} = 4.47$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์โดยการแสดงออกทางความคิดร่วมกันอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.36$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 4 และรายการที่ 6 ( $\bar{X} = 4.32$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงาน ( $\bar{X} = 4.22$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีความทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ( $\bar{X} = 4.64$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์โดยการแสดงออกทางความคิดร่วมกันอย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.43$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบในวิสัยทัศน์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.43$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงาน ( $\bar{X} = 4.29$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 6 และรายการที่ 8 ( $\bar{X} = 4.67$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

รายการที่ 4 รายการที่ 5 และรายการที่ 7 ( $\bar{X} = 4.53$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนา  
บุคลากรในมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงาน ( $\bar{X} = 4.33$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 26 ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม  | แบบภาวะผู้นำ                |      |           |              |                           |      |           |              |   |      |           |              |                  |      |           |              |
|---|-----------------------------|------|-----------|--------------|---------------------------|------|-----------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |           |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |           |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |           |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยน<br>ความคิดซึ่งกันและกัน   | 4.46                        | .54  | มาก       | 7            | 4.39                      | .50  | มาก       | 7            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 5            | 4.46             | .53  | มาก       | 7            |
| 2. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีการปฏิบัติงาน<br>ร่วมกันเป็นหมู่คณะ   | 4.57                        | .50  | มากที่สุด | 2            | 4.43                      | .50  | มาก       | 6            | 4.67  | .49  | มากที่สุด | 3            | 4.56             | .50  | มากที่สุด | 4            |
| 3. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ<br>ต่อหน้าที่   | 4.57                        | .50  | มากที่สุด | 2            | 4.71                      | .46  | มากที่สุด | 1            | 4.73  | .46  | มากที่สุด | 1            | 4.60             | .50  | มากที่สุด | 1            |
| 4. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน<br>ได้บรรลุเป้าหมาย โดยการมอบหมายงาน<br>ให้ตรงกับความรู้ความสามารถของ<br>บุคลากร | 4.49                        | .50  | มาก       | 5            | 4.64                      | .49  | มากที่สุด | 2            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 5            | 4.51             | .50  | มากที่สุด | 5            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 26 (ต่อ)

| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม  | แบบภาวะผู้นำ                |      |           |              |                           |      |           |              |   |      |           |              |                  |      |           |              |
|---|-----------------------------|------|-----------|--------------|---------------------------|------|-----------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-----------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |           |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |           |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |           |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ |
|   |                             |      |           |              |                           |      |           |              |   |      |           |              |                  |      |           |              |
| 5. ท่านสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อเป็น<br>แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร            | 4.47                        | .50  | มาก       | 6            | 4.39                      | .50  | มาก       | 7            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 5            | 4.46             | .50  | มาก       | 6            |
| 6. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีม   | 4.61                        | .49  | มากที่สุด | 1            | 4.46                      | .51  | มาก       | 5            | 4.73  | .46  | มากที่สุด | 1            | 4.60             | .50  | มากที่สุด | 1            |
| 7. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความกล้า<br>แสดงออกในการขอคำปรึกษาหรือ<br>ข้อเสนอแนะจากท่าน | 4.42                        | .60  | มาก       | 8            | 4.57                      | .57  | มากที่สุด | 4            | 4.53  | .52  | มากที่สุด | 5            | 4.45             | .59  | มาก       | 8            |
| 8. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สึกสามัคคี<br>เป็นหนึ่งเดียว                         | 4.56                        | .52  | มากที่สุด | 4            | 4.64                      | .49  | มากที่สุด | 2            | 4.60  | .51  | มากที่สุด | 4            | 4.58             | .51  | มากที่สุด | 3            |
| รวม   | 4.52                        | .38  | มากที่สุด |              | 4.53                      | .35  | มากที่สุด |              | 4.61  | .40  | มากที่สุด |              | 4.53             | .37  | มากที่สุด |              |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 26 แสดงผลการศึกษาคำแนะนำสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่าลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 6 ( $\bar{X} = 4.60$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว ( $\bar{X} = 4.58$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะจากท่าน ( $\bar{X} = 4.45$ )

จำแนกตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.61$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 2 และรายการที่ 3 ( $\bar{X} = 4.57$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะจากท่าน ( $\bar{X} = 4.42$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.71$ ) ลำดับที่ 2 ได้แก่ รายการที่ 4 และรายการที่ 8 ( $\bar{X} = 4.64$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 1 และ รายการที่ 5 ( $\bar{X} = 4.39$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และแลกเปลี่ยน ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ รายการที่ 3 และรายการที่ 6 ( $\bar{X} = 4.73$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ( $\bar{X} = 4.67$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 4 รายการที่ 5 และรายการที่ 7 ( $\bar{X} = 4.53$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 27 ผลการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ   | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |       |              |                  |      |       |              |
|---|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |       |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 1. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดง<br>ความคิดอย่างมีขั้นตอน                             | 4.26                        | .61  | มาก   | 8            | 4.32                      | .48  | มาก   | 3            | 4.47  | .52  | มาก   | 3            | 4.28             | .60  | มาก   | 8            |
| 2. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถจัดลำดับ<br>ความสำคัญของงาน                               | 4.31                        | .55  | มาก   | 3            | 4.36                      | .56  | มาก   | 2            | 4.47  | .52  | มาก   | 3            | 4.33             | .55  | มาก   | 3            |
| 3. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน<br>อย่างเป็นระบบครบวงจร                        | 4.28                        | .57  | มาก   | 6            | 4.29                      | .72  | มาก   | 7            | 4.47  | .64  | มาก   | 8            | 4.29             | .60  | มาก   | 7            |
| 4. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถวาง<br>แผนการทำงาน ทดลองทำศึกษาข้อมูล<br>ลงมือปฏิบัติจริง | 4.28                        | .60  | มาก   | 7            | 4.29                      | .46  | มาก   | 6            | 4.47  | .52  | มาก   | 3            | 4.29             | .58  | มาก   | 6            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 27 (ต่อ)

| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ   | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |           |              |                  |      |       |              |
|---|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|   | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|   | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 5. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดง<br>ความคิดเห็นอย่างหลากหลาย  | 4.38                        | .60  | มาก   | 1            | 4.32                      | .48  | มาก   | 3            | 4.60  | .51  | มากที่สุด | 1            | 4.38             | .58  | มาก   | 2            |
| 6. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถร่วมสรุป<br>ความคิดเห็นให้เป็นไปในทิศทาง<br>เดียวกัน                                    | 4.31                        | .57  | มาก   | 4            | 4.21                      | .63  | มาก   | 8            | 4.47  | .52  | มาก       | 3            | 4.31             | .57  | มาก   | 5            |
| 7. ท่านพัฒนาบุคลากรให้มีการศึกษาหา<br>ความรู้รวมถึงรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ<br>เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง | 4.30                        | .58  | มาก   | 5            | 4.32                      | .48  | มาก   | 3            | 4.47  | .52  | มากที่สุด | 3            | 4.31             | .56  | มาก   | 4            |

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 27 (ต่อ)

| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ  | แบบภาวะผู้นำ                |      |       |              |                           |      |       |              |   |      |           |              |                  |      |       |              |
|--|-----------------------------|------|-------|--------------|---------------------------|------|-------|--------------|---|------|-----------|--------------|------------------|------|-------|--------------|
|  | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>(n = 165) |      |       |              | แบบแลกเปลี่ยน<br>(n = 28) |      |       |              | แบบเปลี่ยนสภาพ<br>และแลกเปลี่ยน<br>(n = 15) |      |           |              | รวม<br>(n = 208) |      |       |              |
|  | $\bar{X}$                   | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                 | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$                                   | S.D. | ระดับ     | ลำดับ<br>ที่ | $\bar{X}$        | S.D. | ระดับ | ลำดับ<br>ที่ |
| 8. ท่านพัฒนาบุคลากรให้สามารถประเมินผล<br>การทำงานแล้วนำผลมาพัฒนา<br>ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น | 4.36                        | .56  | มาก   | 2            | 4.46                      | .51  | มาก   | 1            | 4.53  | .51  | มากที่สุด | 2            | 4.38             | .55  | มาก   | 1            |
| รวม  | 4.31                        | .48  | มาก   |              | 4.32                      | .45  | มาก   |              | 4.49  | .46  | มาก       |              | 4.32             | .48  | มาก   |              |



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

จากตาราง 27 แสดงผลการศึกษารพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถประเมินผลการทำงานแล้วนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.38$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.38$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างมีขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.28$ )

จำแนกตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.38$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถประเมินผลการทำงานแล้วนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.36$ ) ลำดับที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ( $\bar{X} = 4.31$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างมีขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.26$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถประเมินผลการทำงานแล้วนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.46$ ) ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน ( $\bar{X} = 4.36$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 5 และรายการที่ 7 ( $\bar{X} = 4.32$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถร่วมสรุปความคิดเห็นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.21$ )

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายการเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.60$ )

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ลำดับที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถประเมินผลการทำงานแล้วนำผลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.53$ ) ลำดับที่ 3 ได้แก่ รายการที่ 1 รายการที่ 2 รายการที่ 4 รายการที่ 6 และรายการที่ 7 ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ( $\bar{X} = 4.47$ )

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏในตาราง 28-29 ดังนี้

ตาราง 28 แสดงการทดสอบความเท่ากันของความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

| การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|--|------------------|-----|-----|------|
| ด้านบุคคลที่รอบรู้                         | .579             | 2   | 205 | .561 |
| ด้านรูปแบบวิธีความคิด                      | .318             | 2   | 205 | .728 |
| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน                 | .299             | 2   | 205 | .742 |
| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                     | .762             | 2   | 205 | .468 |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                    | .043             | 2   | 205 | .958 |
| องค์กรแห่งการเรียนรู้                      | .205             | 2   | 205 | .815 |

\*ระดับนัยสำคัญ .05 ( $\alpha = .05$ )

จากตาราง 28 แสดงว่าการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าสถิติ  $F = .205$  Sig of  $F = .815$  ค่าความแปรปรวนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบในแต่ละด้าน มีค่า  $F$  อยู่ระหว่าง .043-.762 และค่า Sig of  $F$  มีค่ามากกว่า .05 ดังนั้น จึงสามารถใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งภาพรวมและองค์ประกอบ ในแต่ละด้านตามแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 29 เปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

| การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | แหล่งของความแปรปรวน | SS     | df  | MS   | F     | Sig  |
|--|---------------------|--------|-----|------|-------|------|
| ด้านบุคคลที่รอบรู้                         | ระหว่างกลุ่ม        | .799   | 2   | .400 | 2.527 | .082 |
|  | ภายในกลุ่ม          | 32.422 | 205 | .158 |       |      |
|  | รวม                 | 33.222 | 207 |      |       |      |
| ด้านรูปแบบวิธีคิด                          | ระหว่างกลุ่ม        | .817   | 2   | .408 | 2.227 | .110 |
|  | ภายในกลุ่ม          | 37.589 | 205 | .183 |       |      |
|  | รวม                 | 38.406 | 207 |      |       |      |
| ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน                 | ระหว่างกลุ่ม        | .810   | 2   | .405 | 1.942 | .146 |
|  | ภายในกลุ่ม          | 42.737 | 205 | .208 |       |      |
|  | รวม                 | 43.547 | 207 |      |       |      |
| ด้านการเรียนรู้เป็นทีม                     | ระหว่างกลุ่ม        | .108   | 2   | .054 | .389  | .679 |
|  | ภายในกลุ่ม          | 28.608 | 205 | .140 |       |      |
|  | รวม                 | 28.716 | 207 |      |       |      |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                    | ระหว่างกลุ่ม        | .462   | 2   | .231 | 1.011 | .366 |
|  | ภายในกลุ่ม          | 46.888 | 205 | .229 |       |      |
|  | รวม                 | 47.351 | 207 |      |       |      |
| องค์กรแห่งการเรียนรู้                      | ระหว่างกลุ่ม        | .534   | 2   | .267 | 1.981 | .141 |
|  | ภายในกลุ่ม          | 27.603 | 205 | .135 |       |      |
|  | รวม                 | 28.136 | 207 |      |       |      |

ตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทุกด้าน

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 5 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อมูลที่ได้อ่านไปศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

## 1. ผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จากการประเมินตนเองของแบบสอบถามตอนที่ 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสวัสดิศึกษา มีค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

### 1.1 ข้อมูลที่พบ

#### 1.1.1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

โรงเรียนสวัสดิศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดกรุงเทพมหานคร ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2520 เปิดทำการสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2522 เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันตั้งอยู่เลขที่ 35/10 ซอยสวัสดิสุขุมวิท 31 แขวงคลองเตยเหนือ สำนักงานเขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10100

ผู้อำนวยการโรงเรียน ชื่อ นายไพโรจน์ สายห่อ

จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

วุฒิการศึกษา กศ.บ. สาขาคณิตศาสตร์

ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่ 21 ตุลาคม 2547 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 4 ปี

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน เรียนรู้ด้วยวิทยาการที่ทันสมัย ควบคู่ไปกับศิลปวัฒนธรรมไทย ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม นำนักเรียนสู่ความเป็นคนเก่ง และคนดีของสังคม

โรงเรียนได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นโรงเรียนพระราชทานในปี พุทธศักราช 2540 และในปีพุทธศักราช 2549 เป็นโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน 2 ครั้ง

โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนคุณภาพ (Smart school) ดีเด่น ระดับกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2551

โรงเรียนได้รับคัดเลือกจากสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ให้เป็นโรงเรียนต้นแบบคุณภาพมาตรฐานการศึกษา 1 ใน 10 โรงเรียน จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 435 โรงเรียน

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานประเภทสถานศึกษาดีเด่น ระดับประถมศึกษา  
ประจำปีการศึกษา 2549

## 1.1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ไพโรจน์ สายหล้า, สัมภาษณ์, 2551)

ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้
  - 1.1 เน้นการส่งครูเข้ารับการอบรม
  - 1.2 จัดอบรมให้ความรู้ในโรงเรียน โดยเชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตรซึ่งเป็นกรรมการสถานศึกษา มาเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้
  - 1.3 ส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากอินเทอร์เน็ต (Internet) โดยมีการติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อเชื่อมระบบ Internet ไว้ทุกเรียน
  - 1.4 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้งานวิจัยและให้ทำงานวิจัยส่งเข้าประกวด แข่งขัน
  - 1.5 สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับปริญญาโท
2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีรูปแบบวิธีความคิด
  - 2.1 พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
  - 2.2 การสร้างแรงจูงใจ
  - 2.3 สร้างความเป็นกัลยาณมิตร
3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
  - 3.1 มีการประชุมพูดคุยวางแผนการจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้เป็นทีม
  - 4.1 จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย
  - 4.2 สร้างแรงจูงใจให้ครูสามารถทำงานร่วมกันได้
  - 4.3 ใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง
  - 4.4 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน
5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ
  - 5.1 จัดให้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ใช้ที่ประชุมเป็นสถานที่ระดมความคิด แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่
  - 5.2 ใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล
  - 5.3 สนับสนุนให้ครูใช้วงจรเดมมิ่ง PDCA ในการทำงาน การจัดกิจกรรม โครงการของโรงเรียน

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## 2. ผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากการประเมินตนเองของแบบสอบถามตอนที่ 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนวัดราชบูรณะ มีค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

### 2.1 ข้อมูลที่พบ

#### 2.1.1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

โรงเรียนวัดราชบูรณะ สังกัดสำนักงานเขตพระนคร กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่เลขที่ 133/18 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนครกรุงเทพมหานคร 10200

ผู้อำนวยการโรงเรียน ชื่อ นางจิตติมน นามสกุล นาคครุฑ

จบการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่ 9 พฤศจิกายน 2550 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 10 เดือน

จำนวนบุคลากรครู 10 คน เพศชาย 2 คน เพศหญิง 8 คน

จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน กำลังศึกษาต่อในระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 คน

วิทยฐานะข้าราชการครู คศ.2 จำนวน 2 คน คศ.1 จำนวน 7 คน ครูผู้ช่วยจำนวน 1 คน

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพเป็นคนดีมีคุณธรรม ก้าวล้ำเทคโนโลยี สุขภาพแข็งแรง เข้มแข็งในการศึกษารู้คุณค่าความเป็นไทย เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในภูมิปัญญาท้องถิ่น

โรงเรียนได้รับรางวัล ป้ายโรงเรียนรักการอ่าน จากสำนักงานการศึกษาร่วมกับบริษัท ซีพี เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ได้รับการรับรองมาตรฐานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทองของกรุงเทพมหานคร ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสำนักรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

#### 2.1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (จิตติมน นาคครุฑ, สัมภาษณ์, 2551) ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

#### 1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้

1.1 ส่งเสริมให้ครูได้เข้ามาศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต (Internet) และการอ่านหนังสือที่ห้องสมุด

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

- 1.2 ส่งครูเข้ารับการอบรม นำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบ  
โดยทั่วกัน
- 1.3 พาครูไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 1.4 เป็นผู้สอนงาน
- 1.5 ส่งเสริมให้ครูมีการทำวิจัยในชั้นเรียน
2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีรูปแบบวิธีความคิด
  - 2.1 มีการระดมสมองทุกครั้งที่มีการประชุม โดยให้ครูได้แสดงความคิดเห็น
  - 2.2 สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม
  - 2.3 สร้างแรงจูงใจ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
  - 2.4 เป็นผู้สอนงาน เสนอแนะแนวทางปฏิบัติงาน
3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
  - 3.1 ใช้การประชุมร่วมกัน โดยการประชุมครูเพื่อชี้แจงความเข้าใจให้ตรงกัน ในการ  
ทำแผนระยะยาว 3 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปี
  - 3.2 สร้างแรงจูงใจ ให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำวิสัยทัศน์
  - 3.3 เป็นผู้สอนงานให้ครูทำ SWOT analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบท  
ต่างๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส
  - 3.4 ใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม
4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้เป็นทีม
  - 4.1 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของ  
องค์กรมีการทำงานเป็นทีม ไม่มีการออกคำสั่ง จะมีสมุดทำเป็นบันทึกให้ครูเซ็นรับทราบ
  - 4.2 สร้างความศรัทธาด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติ ต้องรู้จริง ปฏิบัติ  
จริง
  - 4.3 ใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง
  - 4.4 สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความรัก สามัคคี  
ให้เกียรติกัน
  - 4.5 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน
5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ
  - 5.1 ใช้การประชุม ระดมสมอง ในการทำงาน กิจกรรม โครงการของโรงเรียน
  - 5.2 ใช้การสอบถาม พุดคุย เพื่อสร้างความเป็นกันเอง
  - 5.3 เป็นผู้สอนงาน

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## 5.4 ใช้วงจรเดมมิ่ง PDCA ในการดำเนินงานขององค์กร

### 3. ผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน

จากการประเมินตนเองของแบบสอบถามตอนที่ 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพิชัยพัฒนา มีค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเท่ากับค่าเฉลี่ยแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

#### 3.1 ข้อมูลที่พบ

##### 3.1.1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

###### ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนพิชัยพัฒนาจัดสร้างขึ้น เมื่อ พ.ศ.2521 มีเนื้อที่ 6 ไร่ 19.25 ตารางวา มีอาคารทั้งหมดรวม 6 หลัง ตั้งอยู่ที่หมู่ 1 ถนนเสรีไทย แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 10240

ผู้อำนวยการโรงเรียน ชื่อ นางปรีดาพรรณ อินทวิมลศรี

จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ ตั้งแต่วันที่ 9 พฤศจิกายน 2550 จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 10 เดือน จำนวนข้าราชการครู 40 คน ชาย 9 คน หญิง 31 คน

วุฒิการศึกษาของข้าราชการครู ปริญญาตรี 29 คน ปริญญาโท 10 คน ปริญญาเอก 1 คน  
วิทยฐานะครู คศ.3 4 คน คศ.2 19 คน คศ.1 16 คน ครูผู้ช่วย 1 คน จำนวนนักเรียน 927 คน ชาย 485 คน หญิง 443 คน

โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนคุณภาพ (Smart school) ดีเด่น ระดับกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2551

โรงเรียนได้รับคัดเลือกจากสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ให้เป็นโรงเรียนต้นแบบคุณภาพมาตรฐานการศึกษา 1 ใน 10 โรงเรียน จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 435 โรงเรียน

วิสัยทัศน์ของโรงเรียน โรงเรียนพิชัยพัฒนาจัดการศึกษามุ่งเน้นคุณภาพได้มาตรฐาน ก้าวทันเทคโนโลยี สร้างคนดีสู่สังคม ชุมชนร่วมพัฒนา

##### 3.1.2 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ปรีดาพรรณ อินทวิมลศรี. สัมภาษณ์. 2551) ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

#### 1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้

##### 1.1 ใช้กระบวนการ PDCA

เริ่มต้นด้วย P ให้ทุกคนสำรวจตนเอง บันทึกประวัติ และสิ่งที่ต้องการพัฒนา



# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

- D. ข้อมูลจากบุคลากรส่วนใหญ่ ต้องการอะไรขาดสิ่งใดเป็นส่วนมาก
- เรียงลำดับความต้องการ จัดอบรมเป็นอันดับแรก มีการนิเทศ
- C. มีการนิเทศ ติดตามผล ประเมินการปฏิบัติงาน
- A. สรุปผล และนำผลที่ได้ไปวางแผนพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นแก่บุคลากร

1.2 มีการจัดประชุมสัมมนา

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีรูปแบบวิธีความคิด

2.1 สร้างสัมพันธ์กับครู สอบถามพูดคุยบ่อย ๆ ชื่นชมครู แก้ไขครูโดยจูงใจ ชี้แนะ

2.2 สร้างแรงจูงใจ โดยการกระตุ้นให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.3 ส่งเสริมให้ครูศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3.1 มีการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์

3.2 ระดมสมองร่วมคิด ร่วมกันวางแผนพร้อมกันทุกคนร่วมวิเคราะห์จุดเด่น

จุดด้อย โอกาส อุปสรรคของโรงเรียน

3.3 กำหนดผู้รับผิดชอบ

3.4 ติดตาม การดำเนินงาน ตามกระบวนการ PDCA

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้เป็นทีม

4.1 สร้างขวัญกำลังใจครู สร้างสัมพันธ์กับทุกฝ่าย ร่วมกิจกรรมกับทุกฝ่าย

4.2 รวมทุกฝ่าย พุดคุยกันบ่อย ๆ อย่างเป็นทางการ

4.3 หากิจกรรมให้ทำงานร่วมกัน สูดท้าย ชื่นชมทุกคน

5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ

5.1 มีการระดมสมอง

5.2 จัดให้มีการประชุม

5.3 ปฏิบัติงานด้วยกระบวนการ PDCA

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จากการบันทึกการสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน มีดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่ามี 9 แนวทาง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน 8 แนวทางได้แก่

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

- 1.1 จัดอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการครูในโรงเรียน
- 1.2 ส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากอินเทอร์เน็ต (Internet) และ

ห้องสมุด

- 1.3 ส่งเสริมให้ครูเรียนรู้งานวิจัยและให้ทำงานวิจัยส่งเข้าประกวด แข่งขัน
- 1.4 สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับปริญญาโท
- 1.5 พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 1.6 เป็นผู้สอนงาน
- 1.7 ใช้กระบวนการ PDCA
- 1.8 จัดประชุมสัมมนา

มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ ที่เหมือนกัน 1  
แนวทาง คือ การส่งครูเข้ารับการอบรม

2. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีรูปแบบวิธีความคิด พบว่ามี 7  
แนวทาง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน 6 แนวทาง ได้แก่

- 2.1 พาไปศึกษาดูงานนอกสถานที่
- 2.2 สร้างความเป็นกัลยาณมิตร
- 2.3 มีการระดมสมองทุกครั้งที่มีการประชุม โดยให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน
- 2.4 สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม
- 2.5 เป็นผู้สอนงาน เสนอแนะแนวทางปฏิบัติงานให้ครูได้นำไปเป็นแบบอย่าง
- 2.6 สร้างสัมพันธ์กับครู สอบถามพูดคุยบ่อย ๆ เพื่อให้ครูกล้าแสดงออก ชื่นชมครู

แก้ไขครูโดยชี้นำ ชี้แนะ

มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีรูปแบบวิธีความคิดที่เหมือนกัน 1  
แนวทาง คือ การสร้างแรงจูงใจ โดยการกระตุ้นให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่ามี 7 แนวทาง  
โดยมีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน 6 แนวทาง ได้แก่

- 3.1 สร้างแรงจูงใจ ให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำวิสัยทัศน์
- 3.2 เป็นผู้สอนงานให้ครูทำ SWOT analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและบริบท  
ต่างๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส
- 3.3 ใช้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3.4 มีการระดมสมองร่วมคิด ร่วมกันวางแผนพร้อมกันทุกคนร่วมวิเคราะห์จุดเด่น

จุดด้อย โอกาส อุปสรรคของโรงเรียน

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3.5 กำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อให้ครูทำงานร่วมกัน

3.6 ติดตาม การดำเนินงาน ตามกระบวนการ PDCA

มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ที่เหมือนกัน 1  
แนวทาง คือ จัดให้มีการประชุมพูดคุยเพื่อให้ครูสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้เป็นทีม พบว่ามี  
12 แนวทาง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน 11 แนวทาง ได้แก่

4.1 จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อย

4.2 สร้างแรงจูงใจ

4.3 ใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง

4.4 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม

ขององค์กร

4.5 มีการทำงานเป็นทีม

4.6 สร้างความศรัทธาด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการปฏิบัติ ต้องรู้จริง

ปฏิบัติจริง

4.7 ใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง

4.8 สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความรัก สามัคคี

ให้เกียรติกัน

4.9 สร้างขวัญกำลังใจครู สร้างสัมพันธ์กับทุกฝ่าย ร่วมกิจกรรมกับทุกฝ่าย

4.10 รวมทุกฝ่าย พุดคุยกันบ่อย ๆ อย่างเป็นทางการ

4.11 หากิจกรรมให้ทำงานร่วมกัน สูดท้ายชื่นชมทุกคน

มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการเรียนรู้เป็นทีม ที่เหมือนกัน 1  
แนวทาง คือ มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้ครูได้ทำงานร่วมกัน

5. แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่ามี 5  
แนวทาง โดยมีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน 3 แนวทาง ได้แก่

5.1 ใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล

5.2 ใช้การสอบถาม พุดคุย เพื่อสร้าง ความเป็นกันเอง

5.3 เป็นผู้สอนงาน

มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ที่เหมือนกัน 2  
แนวทาง ได้แก่

1. จัดให้มีการประชุมเพื่อให้ครูได้ระดมสมอง

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## 2. สนับสนุนให้ครูใช้วงจรเดมมิ่ง PDCA ในการปฏิบัติโครงการ กิจกรรม

สรุปผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน