

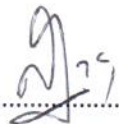
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

กมลพร ศรีประไพ

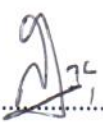
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ กมลพร ศรีประไพ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวอายุ ธีระวณิชตระกูล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวอายุ ธีระวณิชตระกูล)

  
.....กรรมการ  
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

  
.....กรรมการ  
(ดร.พัชรี สร้อยสกุล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 8 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศฉาย  
ธีระวิชิตระกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ดร.ชัยพนธ์ รังงาม และ ดร.พัชรี สร้อยสกุล  
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไข  
ข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง  
จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรง  
ของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือ  
ที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการทุกฝ่าย ครูผู้สอน โรงเรียนสิงห์สมุทร  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย  
ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อพรณะ ศรีประไพ คุณแม่ณงนารด ศรีประไพและทุกคน  
ในครอบครัว และบุคคลที่ผู้วิจัยรู้จักทุกท่านที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เป็นกำลังใจ ละสนับสนุน  
ผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแต่บุพการี  
บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา  
และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

กมลพร ศรีประไพ

58920952: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ โรงเรียนสิงห์สมุทร/

กมลพร ศรีประไพ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE HEAD TEACHER IN  
LEARNING DEPARTMENT AT SINGSAMUT SCHOOL SATTAHIP DISTRICT CHONBURI PROVINCE)  
คณะกรรมการคุมงานนิพนธ์: สฎายุ ชีระวณิชตระกูล, กศ.ด. 102 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติการสอน  
ในโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 103 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามเพศ  
เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนก  
อยู่ระหว่าง .62-.90 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage)  
ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าวิกฤต (*t*-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว  
(One-way ANOVA) และทดสอบความต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย  
3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล  
และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ  
จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา  
โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและ  
รายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี  
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่า  
ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และครูที่ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียน  
สิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรแสดงศักยภาพ  
ของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทในการทำงาน  
ให้มากขึ้น และควรมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตามลำดับ

58920952: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ THE HEAD OF DEPARTMENT/ SINGSAMUT SCHOOL

KAMONPORN SRIPRAPI: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE HEADS OF DEPARTMENTS IN SINGSAMUT SCHOOL, SATTAHIP DISTRICT, CHONBURI PROVINCE.

ADVISOR: SADAYU TEERAVANITTRAKUL, Ed.D. 102 P. 2017.

This research aimed to study the transformational leadership of the heads of departments at Singsamut School, Sattahip District, Chonburi province. The sample in this research was 103 teachers, selected by stratified random sampling, regarding gender. The data was collected by using five point-rating scale questionnaire with .62-.90 discrimination power and .98 reliability. The statistics used in data analysis were percentage, mean, Standard Deviation (*SD*), *t*-test, One-way ANOVA, and Scheffe's method.

The results of this research were;

1. The level of transformational leadership of the heads of departments at Singsamut School, was at high level, ranging from inspirational motivation, individual consideration, and intellectual stimulation, respectively.
2. Comparing between genders, the differences of the level of transformational leadership of the heads of departments at Singsamut School, were not different, except in subcategories of inspirational motivation and intellectual stimulation, the differences were found at .05 level of significance. Comparing among educational degrees, the differences of the transformational leadership were not different. Comparing among work experiences, the levels of transformational leadership were statistically different at .05 level. Teachers with five to ten years experiences expressed more opinions on the level of transformational leadership of the heads of departments at Singsamut School than the teachers with more than ten years experiences and less than five years experiences with difference at .05 level.
3. Top three suggestions to development of transformational leadership of the heads of departments in Singsamut School were; 1) The head of department should exhibit more of their knowledge and abilities. 2) The head of department should stimulate their co-worker to be more dedicated to working. 3) The head of department should be more capable to cope with problems in different situations.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพทั่วไปและข้อมูลของโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี.....	9
ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ.....	12
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	36
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย .....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	48
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	48

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	70
สรุปผล .....	70
อภิปรายผล .....	73
ข้อเสนอแนะ .....	78
บรรณานุกรม .....	80
ภาคผนวก .....	87
ภาคผนวก ก .....	88
ภาคผนวก ข .....	92
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	102

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	คุณลักษณะที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล.....	28
2	จำนวนและคำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	50
3	จำนวนและคำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	50
4	จำนวนและคำร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน.....	51
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน .....	51
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี.....	52
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	53
8	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	54
9	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล .....	55
10	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ .....	57
11	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกวุฒิการศึกษา .....	58
12	ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	59



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	60
14 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	61
15 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	62
16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	63
17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน .....	64
18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ่ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน .....	65
19 ความถี่ ผู้นำนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี .....	66
20 ความถี่ ผู้นำนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	67

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
21 ความดี ผู้นำนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	68
22 ความดี ผู้นำนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล.....	69
23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .....	101

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ.....	13
3 คุณลักษณะของผู้นำ.....	25

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรมากขึ้น ประกอบกับในปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง เศรษฐกิจเข้าสู่ยุคที่มีการแข่งขันสูง องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำพาองค์กร และสมาชิกในองค์กร ก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปัจจัยหลายประการไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเทคโนโลยีที่ทำให้การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างทั่วถึงมากขึ้น ผู้คนสามารถที่จะเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดาย สะดวก และรวดเร็ว ในแบบที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมถึงกันของเศรษฐกิจโลก การศึกษา ทำให้การแข่งขันระหว่างประเทศต่าง ๆ สูงขึ้น เมื่อกลับมามองประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เสมือนว่าเพิ่มแรงกดดันต่อประเทศไทยมากยิ่งขึ้นไปอีก การใช้ทรัพยากรความรู้ และการสร้างนวัตกรรม ด้วยเหตุนี้การดึงเอาศักยภาพสูงสุดของบุคลากรทุกคนในองค์กรออกมา จึงกลายเป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้ประเทศไทยเกิดการพัฒนาทัดเทียมนานาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรให้ก้าวไปถึงระดับนั้นได้ ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาตนเองก่อน จากผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำ และจากนั้นจึงส่งต่อภาวะผู้นำนั้นสู่ทุกคนในองค์กร องค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีภาวะผู้นำ จะเกิดการพัฒนาจากองค์กรยุคเก่าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีพลวัตสูงกว่าองค์กรแบบยุคเดิม องค์กรที่ทุกคนมีภาวะผู้นำ จะนำไปสู่เป้าหมาย ด้วยพลัง และความเร็วที่เกิดจากการร่วมมือกันในการทำงานของทุกคน โดยธรรมชาติ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริม ผลักดันให้องค์กรอยู่รอด และประสบความสำเร็จได้ จากผู้นำแบบเดิมที่มีหน้าที่ในการวางแผน และบริหาร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก รู้จักใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลข่าวสารสำคัญ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันได้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างกว้างขวาง สถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่จะพัฒนาการเรียนการสอน เสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน ให้มีความก้าวหน้ามากที่สุด

สถานศึกษา หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553) และในส่วนของการบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคลากรร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้เกิดค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร และเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ดำเนินชีวิตอยู่

ในสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษาจึงต้องมีการบริหารสถานศึกษาที่ดี และพัฒนาสถานศึกษาควบคู่กันไป ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวหน้า และพัฒนาการศึกษาให้ทัดเทียมนานาชาติได้ นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษาแล้ว บุคลากรทางการศึกษายังมีส่วนที่ช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าอีกด้วย เรียกได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษานั้น จำเป็นต้องใช้ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรทางการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการศึกษามากที่สุด

ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การเป็นผู้นำของสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความพยายามที่จะดึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการรวมถึงนำทางและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานในองค์กรมากเพียงใด ผลผลิตขององค์กรก็จะสูงมากขึ้นเท่านั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

สำหรับองค์กรที่เป็นทางการนั้น ส่วนใหญ่บุคคลผู้แสดงบทบาทผู้นำ คือ ผู้บริหารที่เรียกชื่อตำแหน่งแตกต่างกันออกไป เช่น ผู้จัดการ ผู้บริหาร นักบริหาร หัวหน้า อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวย การ ฯลฯ ผู้นำจะใช้อิทธิพล เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือกันทำงานในองค์กร ผู้นำที่ไม่เป็นทางการมักคำนึงถึงความพึงพอใจของสมาชิกเป็นอันดับแรก ส่วนผู้นำที่เป็นทางการ

นอกจากจะคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ตามแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรด้วย

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคสมัยปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลง แนวคิดและทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงอีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับมาก ในปัจจุบัน คือ แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ พิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมถึงตัวแปรสถานการณ์ที่มีความเกี่ยวข้องกัน แนวทางและทฤษฎีนี้มีความชัดเจนกว่าแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ อีกทั้งยังมีผลการวิจัย และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับ ในองค์กรของประเทศต่าง ๆ อีกด้วย ผลงานวิจัยจำนวนมากพบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะทำให้ประสิทธิผลขององค์กรนั้นสูงขึ้น ไม่ว่าสภาพขององค์กรจะมีข้อจำกัดมากเพียงใด ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา ยกย่องและภักดีในตัวของผู้นำ และยังสามารถที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าปกติและมีคุณภาพ ผู้นำยังสามารถที่จะเปลี่ยนสถานะของความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้อีกด้วย

โรงเรียนสิงห์สมุทร เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่ครบวงจรและมีความพร้อมที่จะสร้างเยาวชนของอำเภอสัตหีบ และบริเวณใกล้เคียงให้ได้มีความรู้ความสามารถ เพื่ออนาคตของตนเอง และครอบครัว โรงเรียนสิงห์สมุทร เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และมีการกระจายอำนาจทางการบริหารงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น ทั้งยังมีการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้ศึกษาตามที่ผู้เรียนสนใจ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานในสถานศึกษา และจัดการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ดังนี้

1. ทำให้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
2. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี และเป็นแนวทางในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลในยุคการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล อีกทั้งยังสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปเผยแพร่ เพื่อพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### คำถามในการวิจัย

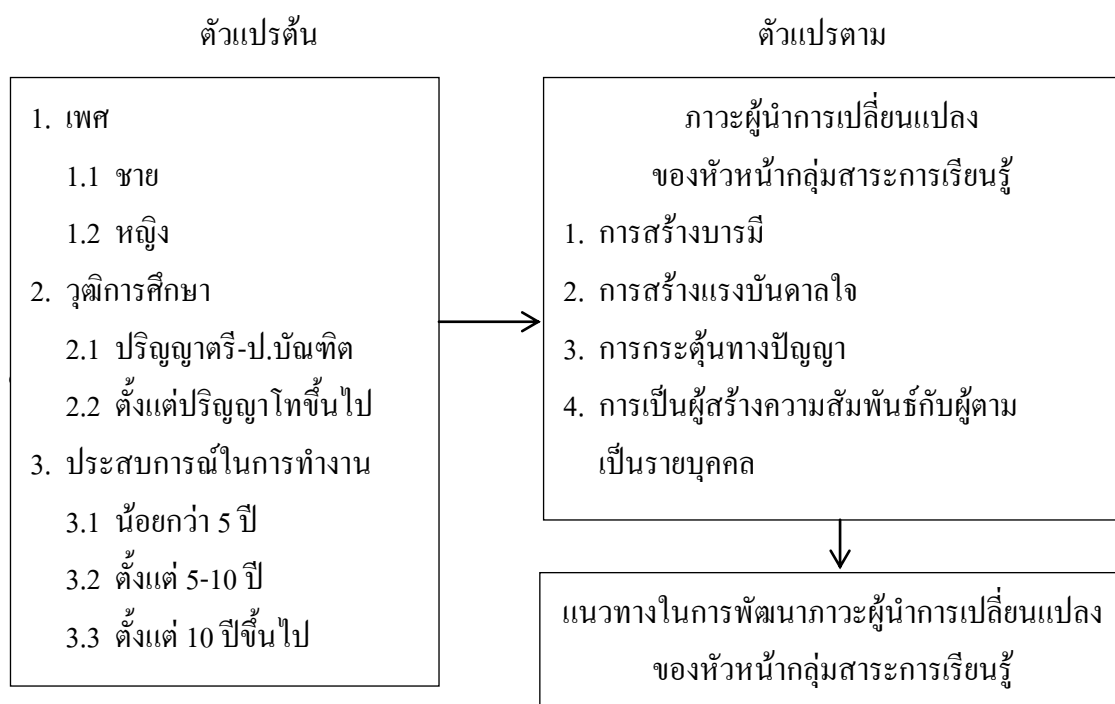
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ในแต่ละด้านอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันหรือไม่
3. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เป็นอย่างไร

## สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990, p. 19) ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ คือ การเป็นผู้มีบารมี (Charisma) การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) โดยได้นำตัวแปรด้านเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มาใช้ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยใช้ทฤษฎีของ Bass and Avolio (1990, p. 19) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของภาวะผู้นำ จำนวน 4 ลักษณะ คือ การเป็นผู้มีบารมี (Charisma) การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ (Inspiration) การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration)

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวนครู 145 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 103 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

#### 3.1 ตัวแปร ได้แก่

##### 3.1.1 เพศ

###### 3.1.1.1 ชาย

###### 3.1.1.2 หญิง

##### 3.1.2 วุฒิการศึกษา

###### 3.1.2.1 ปริญญาตรี-ป.บัณฑิต

###### 3.1.2.2 ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

##### 3.1.3 ประสบการณ์ในการทำงานของครู

###### 3.1.3.1 น้อยกว่า 5 ปี

###### 3.1.3.2 ตั้งแต่ 5-10 ปี

###### 3.1.3.3 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 4 ลักษณะ ประกอบด้วย

##### 3.2.1 การสร้างบารมี

##### 3.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

##### 3.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

##### 3.2.4 การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามรายบุคคล

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วัตถุประสงค์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร หรือสังคม

1.1 การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกนับสนุน รักใคร่ เลื่อมใส ในความสามารถของผู้นำ ผู้นำจะได้รับการชื่นชม ได้รับการเคารพยกย่อง และได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามจะพยายามที่จะประพฤติตนเลียนแบบผู้นำ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน โดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการมอบหมายงานที่ท้าทายและมีคุณค่าให้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างความคาดหวังและสื่อสารความคาดหวังนั้นแก่ผู้ตาม เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามคิดหาวิธีการแก้ปัญหาในแนวทางใหม่ ๆ มาใช้กับสถานการณ์ในลักษณะเดิม จูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงข้อคิดเห็นโดยไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ

1.4 การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะสร้างโอกาสในการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนเกื้อกูลผู้ตาม ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น คำนี้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่า ยอมรับ

ความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ

2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาระดับสูงหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

3. อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี หมายถึง เขตพื้นที่ที่อยู่ในเขตการปกครองของจังหวัดชลบุรี

4. ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

5. เพศ หมายถึง ลักษณะทางชีววิทยาของบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น เพศชาย และเพศหญิง

6. วุฒิการศึกษาของครู หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของครูที่อยู่ในโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ

6.1 ปริญญาตรี-ป.บัณฑิต หมายถึง คุณวุฒิด้านการศึกษาที่บ่งบอกความรู้ความสามารถของครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีถึงระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต

6.2 ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป หมายถึง คุณวุฒิด้านการศึกษาที่บ่งบอกความรู้ความสามารถของครูที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป

7. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ครูโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

7.1 น้อยกว่า 5 ปี หมายถึง ครูที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่บรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งครูน้อยกว่า 5 ปี

7.2 ตั้งแต่ 5-10 ปี หมายถึง ครูที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่บรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งครู ตั้งแต่ 5-10 ปี

7.3 ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป หมายถึง ครูที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่บรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งครู ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สภาพทั่วไปและข้อมูลของโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
2. ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
  - 4.1 เพศ
  - 4.2 วุฒิการศึกษา
  - 4.3 ประสบการณ์ในการทำงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### สภาพทั่วไปและข้อมูลของโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

โรงเรียนสิงห์สมุทร ตั้งอยู่ที่ 2508 หมู่ที่ 1 ถนนสุขุมวิท ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 20180 เป็นโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โรงเรียนสิงห์สมุทร เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีพื้นที่ขนาดใหญ่ประมาณ 141 ไร่ 200 ตารางวา โดยถูกแบ่งออกเป็น 2 ฝั่ง ได้แก่ ฝั่งระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และฝั่งระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ด้วยถนนจรดศีกษาที่เป็นทางเข้าสู่ที่ตั้งของหน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน สัตหีบ

ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2480 โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนสถานีทหารเรือสัตหีบ” อยู่ในการอุปถัมภ์ของกองทัพเรือ มีจุดประสงค์เพื่อให้เป็นโรงเรียนสำหรับบุตร-หลาน ข้าราชการที่สังกัดกองทัพเรือ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่อำเภอสัตหีบ ต่อมาได้โอนให้สังกัดกรมสามัญศึกษา

พ.ศ. 2480 โรงเรียนเปิดสอนอย่างเป็นทางการ โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนสถานีทหารเรือ สัตหีบ”

พ.ศ. 2483 โรงเรียนย้ายมาอยู่ ณ สถานที่ปัจจุบัน

พ.ศ. 2487 เปลี่ยนชื่อ โรงเรียนเป็น “โรงเรียนทหารเรือสัตหีบบำรุง”

พ.ศ. 2496 เปลี่ยนชื่อ โรงเรียนเป็น “โรงเรียนสิงห์สมุทร”

พ.ศ. 2502 เปลี่ยนชื่อ โรงเรียนเป็น “โรงเรียนสัตหีบ”

พ.ศ. 2523 กองทัพเรือส่งมอบโรงเรียนให้กรมสามัญศึกษา เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม

พ.ศ. 2523

และเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนสิงห์สมุทร” และถือเอาวันนี้เป็นวันสถาปนาโรงเรียน ปัจจุบันโรงเรียนสิงห์สมุทร มีห้องเรียนระบบ MEP (สองภาษา) และห้องโครงการอัจฉริยภาพ ทางคณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ โปรแกรมสามัญ มีสายวิทย์-คณิต สายศิลป์-คำนวณ สายศิลป์-จีน และสายศิลป์-สังคม

#### วิสัยทัศน์

วิชาการเป็นเลิศ ประเสริฐคุณธรรม ก้าวนำเทคโนโลยี มีมาตรฐานสากล เป็นคนดีของสังคมโลก บนวิถีความเป็นไทย

#### ปรัชญา

ลูกสิงห์สมุทร คุณฉันทิที่มีค่า

#### คำขวัญ

รักเกียรติ รักหน้าที่ มีวินัย มีจิตใจไฟทำแต่ความดี

#### สีประจำโรงเรียน

น้ำเงิน-ขาว

#### เครื่องหมายของโรงเรียน

คบเพลิง สมอ สิงห์

#### พันธกิจ

- ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเสริมสร้าง และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม ความขยัน การประหยัด ความซื่อสัตย์ ความกตัญญู ความรับผิดชอบ การพึ่งตนเอง การมีวินัย การรู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม
- พัฒนาการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการลงมือปฏิบัติ กระบวนการคิดวิเคราะห์ กระบวนการกลุ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งในและนอกห้องเรียน
- พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นไทย

4. พัฒนาระบบการจัดการ การทำงาน การมีส่วนร่วมของชุมชนระดับประกันคุณภาพภายใน และภายนอกสถานศึกษา
  5. พัฒนาสื่อเทคโนโลยีการเรียนการสอนและการบริหารงาน
  6. ระดมทรัพยากรจากภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาสนับสนุนการศึกษา
  7. พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
  8. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ผู้สาธารณชน ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
  9. สร้างเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม อนุรักษ์พลังงาน สุขภาพกายสุขภาพจิตของบุคลากร
  10. จัดระบบดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนให้ห่างไกลอบายมุข และสิ่งเสพติด
- จำนวนครู บุคลากรโรงเรียนสิงห์สมุทร**
- โรงเรียนสิงห์สมุทร มีครู จำนวน 145 คน ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 64 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 209 คน (ปีการศึกษา 2559)
- จำนวนนักเรียนโรงเรียนสิงห์สมุทร**
- โรงเรียนสิงห์สมุทร มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน 3,519 คน ประกอบด้วย
- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 | จำนวน 527 คน   |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 | จำนวน 535 คน   |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 | จำนวน 504 คน   |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 | จำนวน 707 คน   |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 | จำนวน 629 คน   |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 | จำนวน 617 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559) |
- จำนวนห้องเรียนโรงเรียนสิงห์สมุทร**
- โรงเรียนสิงห์สมุทร มีห้องเรียนทั้งหมด จำนวน 84 ห้อง ประกอบด้วย
- |                            |               |
|----------------------------|---------------|
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 | จำนวน 12 ห้อง |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 | จำนวน 12 ห้อง |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 | จำนวน 12 ห้อง |
| ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 | จำนวน 16 ห้อง |

ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 จำนวน 16 ห้อง

ระดับมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 จำนวน 16 ห้อง (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559)

## ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำ

ในด้านขอบเขตของการศึกษา ภาวะผู้นำจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบแคบและกว้าง (Micro และ Marco) การศึกษาภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับตัวของผู้นำเอง ผู้ตาม และองค์การ การศึกษาแบบแคบจะเกี่ยวข้องกับผู้นำและงานในเวลาใดเวลาหนึ่ง เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนเดียว ส่วนการศึกษาแบบกว้างผู้นำจะเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก สังคมและองค์การโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ สภาพที่มั่นคงและสภาพที่วุ่นวาย (Stable และ Choice) สภาพแวดล้อมที่มั่นคงจะเป็นสภาพที่ทุกคนสามารถคาดหวังได้ว่า วิธีการทำงานที่เคยทำมาก่อนสามารถใช้กับปัจจุบันหรืออนาคต ส่วนสภาพที่วุ่นวายนั้นสภาพแวดล้อมขององค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน โดยเฉพาะเมื่อคู่แข่งดำเนินการแข่งขันกับเราอย่างรุนแรง โดยการโหมโฆษณาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้จะต้องสามารถจัดการกับความเสี่ยง มีวิสัยทัศน์ รู้จักจัดการความแตกต่างระหว่างบุคคล รักษาความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และทำให้ทุกคนปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ทั้งสองมุมมองจะถูกจัดออกเป็นกรอบในการศึกษาผู้นำในยุคต่าง ๆ 4 ยุค ดังต่อไปนี้

**1. ผู้นำในขอบเขตกว้างทำตามสภาพแวดล้อมที่มั่นคง (Marco leadership in a stable world) หรือยุค 1**

การศึกษาในยุคนี้เป็นยุคก่อนอุตสาหกรรมหรือก่อนระบบราชการ องค์การส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็กและดำเนินการโดยบุคคลเพียงคนเดียว ซึ่งโดยมากจะเป็นชายโดยมีการจ้างเพื่อนหรือบุคคลใกล้ชิดให้มาทำงานด้วยโดยไม่คำนึงถึงทักษะหรือคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงาน ขนาดองค์การที่เล็กและไม่สลับซับซ้อนตลอดจนสภาพแวดล้อมที่มั่นคงทำให้บริหารงานง่ายผู้นำสามารถทำนายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ สามารถควบคุมทั้งทรัพยากรและผลผลิต ผู้นำจะเรียนรู้หลักการบริหารเพื่อให้อุทิศใจดำเนินไปได้ด้วยดี การศึกษาผู้นำในยุคนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการศึกษาผู้นำที่ยิ่งใหญ่ “Great man” ซึ่งจะเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะที่ดีในวัฒนธรรมตะวันตก ผู้นำจะเทียบได้กับวีรบุรุษ ซึ่งจะมององค์การโดยรวมและจะพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะกระตุ้นคนให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย เช่น ผู้นำทางธุรกิจ คือ Vanderbilt และ Carnegie รัฐบาล เช่น Washington และ Lincoln ผู้นำสังคม เช่น Gandhi และ Martin Luther King Jr. หรือผู้นำในประวัติศาสตร์ เช่น Napoleon, Caesar, Richard 3 หรือ Henry V.

การศึกษาผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญ กับผู้นำแบบ คุณลักษณะในตัวบุคคล หากบุคคลใด มีบุคลิกภาพและกายภาพที่ดีแล้วก็สามารถคาดหวังถึงบทบาทของพวกเขา และฝึกฝนให้เป็นผู้ นำที่ดีได้ โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันก็ยังยอมรับทฤษฎีนี้อยู่ หลายองค์การยังคาดหวัง ในตัวผู้นำเพียงคนเดียวที่จะสามารถนำองค์การให้ดำเนินการไปได้ด้วยดี เราสามารถอธิบายถึง วิวัฒนาการของการศึกษาผู้นำโดยแบ่งยุคของการศึกษาออกเป็น 4 ยุค (Era) คือ

- ยุคที่ 1 การศึกษาผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great man leadership)
- ยุคที่ 2 ผู้นำที่มีลักษณะแบ่งปัน (Rational management)
- ยุคที่ 3 ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม (Team leadership)
- ยุคที่ 4 ผู้นำที่ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น (Facilitating leadership)

#### สภาพแวดล้อม

	มั่นคง	วุ่นวาย
เล็ก (แคบ)	<p><b>ยุค 2</b> <b>การศึกษาผู้นำที่แบ่งปัน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์</li> <li>- ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์</li> </ul> <p><b>หลักการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นระบบราชการสั่งการตามระดับ</li> <li>- การบังคับบัญชา</li> <li>- หน้าที่ 5 ประการทางการจัดการ</li> </ul>	<p><b>ยุค 3</b> <b>ผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความวุ่นวาย</li> <li>- การมอบหมายอำนาจและหน้าที่</li> <li>- คุณภาพ</li> </ul> <p><b>หลักการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นองค์การตามแนวนอน</li> <li>- มีการช่วยเหลือจากกลุ่มต่าง ๆ</li> <li>- ลดขนาดองค์การ</li> </ul>
ขอบเขต ทางการศึกษา	<p><b>ยุค 1</b> <b>การศึกษาผู้นำที่ยิ่งใหญ่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทฤษฎีคุณลักษณะ</li> </ul> <p><b>หลักการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์การก่อนการบริหารแบบราชการ</li> <li>- หลักเกณฑ์ทางการบริหาร</li> </ul>	<p><b>ยุค 4</b> <b>ผู้นำที่ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งปันวิสัยทัศน์ความคิดและ</li> <li>- ความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น</li> <li>- ให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ</li> </ul> <p><b>หลักการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</li> <li>- มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอย่าง</li> <li>- ต่อเนื่อง</li> </ul>
ใหญ่ (กว้าง)		

ภาพที่ 2 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ



## 2. ผู้นำในขอบเขตแคบท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มั่นคง (Micro leadership in a stable world) ยุค 2

เป็นการศึกษาผู้นำในการบริหารแบบราชการและการทำงานตามสายการบังคับบัญชาเกิดขึ้น แม้ว่าโลกยังมั่นคงแต่องค์กรเริ่มมีขนาดใหญ่ จึงต้องมีกฎระเบียบและมาตรฐานในการสร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระดับชั้นของการบังคับบัญชาจะเป็นกลไกในการตรวจสอบและควบคุมพนักงาน ในยุคนี้จึงเกิดการศึกษาระบบวิทยาศาสตร์ซึ่งมีพื้นฐานมาจากวิศวกรรมศาสตร์และการควบคุมงาน มีการยกเลิกกฎหัวแม่มือ โดยใช้หลักการบริหารที่มีรูปแบบ มีการใช้เงินในการกระตุ้นคนให้ทำงาน เราอาจเรียกในยุคนี้ว่าเป็นผู้บริหารแบบใช้เหตุผล (Rational manager) ที่สั่งการและควบคุมบุคคลอื่นโดยไม่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่มุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมกับสภาพที่มั่นคง ซึ่งง่ายต่อการวิเคราะห์ มีการเน้นรายละเอียดในด้านของการทำงานมากกว่าภาพรวม

นักวิชาการในสมัยนี้ได้พยายามค้นหาพฤติกรรมของผู้นำที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จนกลายมาเป็นทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ ในช่วงทศวรรษที่ 1970 นักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งได้อธิบายว่าพฤติกรรมไม่ใช่ปัจจัยเพียงตัวเดียวที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

## 3. ผู้นำในขอบเขตแคบในสถานการณ์ที่วุ่นวาย (Micro leadership in a chaotic world) ยุค 3

ในยุคนี้เป็นยุคที่ก่อให้เกิดความตระหนักให้แก่บรรดาผู้บริหารในอเมริกาและยุโรป เนื่องจากเหตุการณ์ไม่คงที่ เทคนิคของผู้นำแบบ Rational ใช้ไม่ได้ผล หลังสงครามโลกครั้งที่สองไม่มีประเทศไหนที่เป็นคู่แข่งของสหรัฐอเมริกา เนื่องจากประเทศสหภาพโซเวียตและญี่ปุ่นถูกทำลายไปในสงคราม ด้วยการใช้เทคโนโลยีและความสามารถในการผลิต สหรัฐฯประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดปัญหาราคาน้ำมันสูงในช่วงปี ค.ศ. 1972-1973 และการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันในช่วงทศวรรษที่ 80 ทำให้การแข่งขันเพิ่มขึ้น ญี่ปุ่นครองตลาดโลก เนื่องจากการทำงานเป็นทีมและคุณภาพของสินค้าที่ยอดเยี่ยม จึงเป็นช่วงเวลาที่สับสนของผู้บริหาร ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ ผู้บริหารระดับกลาง ต้องถูกปลดออกเพื่อเป็นการลดจำนวน มีการลดเงินเดือน แต่ทำงานหนักขึ้น ผู้บริหารเริ่มเปลี่ยนองค์การเป็นแบบแบนราบ มีการกระจายอำนาจมากขึ้น ในยุคนี้คนจะสนใจด้านคุณภาพและมีการนำเอาระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ แต่มีผู้บริหารเป็นจำนวนมากที่ความคิดแบบโบราณ โดยไม่มีการกระจายอำนาจเหมือนในยุคที่ 2 ข้างต้น ในขณะที่องค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง

#### 4. ผู้นำในขอบเขตกว้างในสภาพที่โลกว่าวุ่นวาย (Marco leadership in a chaotic world) ยุค 4

ผู้นำในยุคที่ 4 จะเป็นลักษณะที่ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา โดยยกเลิกการควบคุมเหมือนในยุคที่ผ่านมา ผู้นำจะใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อปรับตัวให้เข้ากับโลกที่มีความวุ่นวาย ผู้นำจึงพยายามที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดในการแก้ปัญหาเพื่อที่องค์การจะได้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองให้สามารถรับมือกับความท้าทายที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะมีคุณสมบัติที่เกินผู้นำแบบ Rational หรือผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำแบบที่ 4 จะคล้ายคลึงกับรูปแบบ 1 ในประเด็นที่เขาจะเน้นที่ภาพโดยรวม (Big picture) แต่จะไม่ถือว่าตนเองเป็นวีรบุรุษ เขาจะส่งเสริมให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ ผู้นำจะทำตนคล้ายกับคนรับใช้ (Servant) ที่อุทิศตนเพื่อบุคคลอื่นและองค์การ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้โดยที่จะมอบหมายอำนาจ ความคิดและข้อมูลให้กับผู้ตาม

ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้ อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

ชัชวาลิต สรวารี (2547) การที่จะต้องพยายามทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและมุ่งมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กร รวมถึงเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้นำจะต้องทำให้ผู้ตามทุกคนรู้สึกประทับใจ แสดงความเป็นเจ้าของและร่วมหาทางแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นกับงานที่ควบคุมดูแลอยู่ นอกจากนี้ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจในรูปแบบที่เหมาะสมกับคนในองค์กรแต่ละคน และโค้ชให้คนเหล่านั้นสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่กับ

ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ (2548, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการผลักดันให้กิจกรรมหรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้นำต้องเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม

วิเชียร วิทษอุดม (2550, หน้า 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2550, หน้า 16) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อน หรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552, หน้า 10) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

Bovee, Thill, Wood and Dovel (1993, p. 468) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การกระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมาย ขององค์การ กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัต หรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมขององค์การ

Plunkett and Attner (1997, p. 61) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มกำหนดเป้าหมายและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ใช้อิทธิพลเต็มใจปรารถนา

DuBrin (1998, p. 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและ ให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Daft (1999, p. 5) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Yukl (2001, p. 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำ กิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สัมมา รณินทรีย์ (2552, หน้า 14) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและ ปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถ ดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30-31) ภาวะผู้นำจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ กระบวนการโน้มน้าวมีอิทธิพลกับกลุ่มคนซึ่งจะต้องใช้ความสามารถในการบริหารตนเองและ ครอบงำผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือ คาดคะเนเองไว้

พจน์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 25) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอยู่ 6 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. เป็นผู้ออกแบบ คือ ออกแบบวิสัยคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมของ องค์กร ฯลฯ
2. เป็นผู้ให้บริการ คือ อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือ ลงไปคลุกคลีช่วยเหลือทุกอย่าง

3. เป็นครู คือ เป็นครูของลูกน้อง สอนความรู้ให้ลูกน้อง
  4. เป็นผู้สอน คือ สอนการทำงานแก่ลูกน้อง
  5. เป็นผู้ฝึกหรือเป็นโค้ช เช่น ผู้ฝึกหรือโค้ช คอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้แนะนำเทคนิคให้ ผู้บริหารจึงควรมีบทบาทหน้าที่นี้แก่ลูกน้องด้วย
  6. เป็นพี่เลี้ยง คือ ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด
- รุ่ง แก้วแดง (2547, หน้า 49) ภาวะผู้นำของผู้บริหารควรประกอบไปด้วย
1. ความเป็นมืออาชีพ คือ ต้องมีศาสตร์กำหนดหรือมีการศึกษา มีการเรียน ปัญหาที่พบมากในการเรียน คือศาสตร์ไม่แข็ง เปรียบเสมือนยืนบนพื้นดินไม่แข็ง เมื่อพื้นฐานไม่แข็งแรง ทำให้เดินต่อไปไม่ได้
  2. การฝึกฝน เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำตลอดเวลาสิ่งสำคัญ คือต้องการการบริหารเข้ากับกระบวนการให้ได้
  3. ใช้กระบวนการ PDCA ทุกปัญหาต้องมีการวางแผนการทำงาน โดยใช้กระบวนการ PDCA ซึ่งแยกได้ดังนี้

P = วางแผน (Planning)

D = ปฏิบัติ (Doing)

C = ตรวจสอบ (Checking)

A = ปรับปรุงแก้ไข (Acting)

4. ใช้เทคนิคและกระบวนการวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการหาความรู้รวมถึงการบริหาร จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ และมุ่งมั่นในอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือทรัพยากรบุคคล ที่จะร่วมกันปฏิบัติงาน เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานร่วมกันจะเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นที่รับรู้โดยธรรมชาติว่าผู้ใดมีสมรรถภาพความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ เกิดการยอมรับอิทธิพลทางใจ และการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า ทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการร่วมกันไปสู่จุดหมาย โดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย เกิดเป็นภาวะผู้นำในตัวบุคคลที่เรียกว่า เป็นผู้นำ เพื่อแสดงบทบาทในการนำเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสาน เป็นผู้ให้

ความสะอาด เป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงาน นั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอกและเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น

บุญเลิศ อ่อนกุล (2545, หน้า 35) และ ปุญญिता พันธุ์ภักดี (2546, หน้า 18) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกรวมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ และเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำ จึงมีผลกระทบต่อ สิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ หรือคือยประสิทธิภาพ ตลอดจนภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอันจำเป็น ซึ่งมีความสำคัญยิ่งของนักบริหาร ในการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์กรกลุ่มองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อคนหรือร่วมงาน โดยผู้นำจะพยายามทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและ โน้มน้าวทางใจ เพื่อจะให้คนปฏิบัติตาม ทั้งนี้ศักยภาพของ ผู้นำนั้นมีผลต่อผู้ร่วมงานในด้านความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ และความอบอุ่นในการร่วมงาน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นพลังร่วมให้เกิดการร่วมมือร่วมใจไปสู่การเปลี่ยนแปลง ประสานให้ความสะอาด เป็นผู้ติดต่อดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ ให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตาม จุดมุ่งหมายที่กำหนดได้ ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำ จะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ ที่ตั้งไว้

### คุณลักษณะผู้นำ

กิติ ตยัคคานนท์ (2543, หน้า 70-83) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจ สมบูรณ์แข็งแรง
2. มีบุคลิกภาพดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง และบุคคลอื่น
4. มีความรู้ดี ทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องและความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดสร้างสรรค์กระตือรือร้นในการทำงาน
6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น

8. มีความรักองค์การ รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นความสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงาน

9. รู้จักรอมชอม

10. วางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม เทียงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน

11. รู้จักที่จะจูงใจคนให้ความร่วมมือกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการสงบไม่หวั่นไหว ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร

13. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี

14. มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว ไม่โลเล ตื่นตัวเสมอ

15. มีความอดทน มีสมาธิ ใจคอหนักแน่น สามารถควบคุมตนเอง

16. มีความตื่นตัว ทนต่อเหตุการณ์ ทนสมัย รักความก้าวหน้า

17. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ

18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด

19. ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา

20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน

21. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน

23. มีความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงานมีการวางแผนงาน

24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ

25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ดีขึ้นทั้งทางด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว

26. มีสังคมดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35-40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณสมบัติเฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณสมบัติบางประการที่แตกต่างจากบุคคลอื่น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกของงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
- 1.2 การสร้างความไว้วางใจ (Trust worthiness)
- 1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance)
- 1.4 กล้าแสดงออก (Extroversion)
- 1.5 มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)
- 1.6 ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional stability)
- 1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor)
- 1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth)
- 1.10 อดทนสูงต่อความตึงเครียด (High tolerance for frustration)
- 1.11 รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในงาน (Self-awareness and self objectivity)

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย

- 2.1 มีความริเริ่ม (Initiative)
- 2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy)
- 2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability)
- 2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control)
- 2.5 ความกล้าหาญ (Courage)
- 2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency)

วิทยา ด่านดำรงกุล (2546, หน้า 248) ได้สรุปคุณลักษณะส่วนตัวที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีแรงผลักดันในตัวเอง (Drive)
2. มีแรงจูงใจ (Motivation)
3. มีความซื่อตรง (Integrity)
4. มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)

5. มีความรู้ในสิ่งที่ทำ (Knowledge of business)
6. มีความคล่องตัว (Flexibility)
7. มีความสามารถในการใช้เหตุผล (Cognitive ability)

เสนาะ ดิยาว (2551, หน้า 189-190) กล่าวว่า มีนักวิชาการ ศึกษาถึงความเป็นผู้นำที่ถือตามลักษณะเรื่อยมา ตั้งแต่ระหว่างปี ค.ศ. 1904 และ 1930 จนกระทั่งในผลการวิจัยล่าสุดที่ทำในปี ค.ศ. 1990 Kirkpatrick S. and Locke E. ได้สรุปความเป็นผู้นำที่ถือตามลักษณะว่า ลักษณะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากคนอื่น ดังนี้

1. พลังผลักดัน (Drive) ได้แก่ ลักษณะต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงความพยายามอย่างสูง ที่ประกอบด้วย ความต้องการประสบความสำเร็จอย่างสูง ความพยายามที่จะปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ความใฝ่สูง ทะเยอทะยาน พลังในตัว ความเหนียวแน่นในการต่อสู้กับอุปสรรคอย่างไม่ลดละ และความคิคริเริ่ม คุณสมบัติและลักษณะของพลังผลักดันที่สำคัญก็คือ ความพยายามอย่างมุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for achievement) อาจเป็นอุปสรรคหากผู้นำตัวเอาตัวเองและบุคลิกภาพของตัวเองเข้าไปใช้กับการทำงานขององค์การ ก็จะทำให้กลายเป็นการหวงอำนาจไม่ยอมมอบหมายงานให้คนอื่นทำ ดังนั้น ความต้องการประสบความสำเร็จจึงเหมาะกับองค์การขนาดเล็ก ซึ่งมีผู้ประกอบการคนเดียวเป็นผู้บริหาร จึงจะทำให้เกิดผลตามต้องการ แต่ไม่เหมาะกับองค์การขนาดใหญ่และมีโครงสร้างเป็นระบบราชการ

2. การจูงใจ (Motivation) เป็นลักษณะที่แสดงถึงความต้องการอย่างสูงที่จะนำและใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจึงต้องมีอำนาจมากเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการนำคนไปสู่เป้าหมายปลายทาง อำนาจที่มีนั้นไม่ได้ใช้เพื่อลิดรอนคนอื่น แต่ใช้เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจและในทางสร้างสรรค์สังคม ดังนั้น ลักษณะการจูงใจของผู้นำจะใช้ไปในทางกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ ให้ความเอาใจใส่และสร้างความผูกพันในภารกิจ และหน้าที่ที่มีต่อองค์การ

3. ความมั่นคง (Integrity) เป็นคุณสมบัติที่แสดงความจริงจังกับคนอื่น และความสม่ำเสมอสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำ ลักษณะที่สำคัญของความมั่นคงก็คือ ความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือ (Honesty and credibility) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการรักษาสิทธิของตัวเองและไม่ละเมิดสิทธิของคนอื่น ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความไว้วางใจในตัวผู้นำด้วย

4. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-confidence) เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำสามารถฟันฝ่าอุปสรรค ตัดสินใจได้เมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอนและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามได้ ความเชื่อมั่น



มีความสำคัญ เพราะบทบาทของผู้นำจะต้องเผชิญความท้าทาย เผชิญความเสี่ยง และต่อสู้กับปัญหาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

5. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับองค์การอุตสาหกรรมและเทคนิคในการทำงานที่จำเป็นในงานที่ตัวเองทำ แม้ความรู้จะไม่ถึงขั้นความเชี่ยวชาญ แต่ก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำอย่างลึกซึ้ง

6. ความฉลาด (Intelligence) เป็นความสามารถในการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลได้อย่างลึกซึ้ง ผู้นำจะต้องใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหาที่ยังยาก สลับซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ ได้

จุมพล นิมพานิช (2551, หน้า 30-33) และ กวี วงศ์พุด (2550, หน้า 117-123) กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำโดยสอดคล้องกันว่า ประกอบด้วย

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background)

3. สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) บุคคลที่เป็นผู้นำมักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง บุคคลที่เป็นผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีความรู้ความสามารถค่อนข้างสูงกว่าผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเฉลี่ย

4. บุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำที่ดีมักจะมีแนวโน้มที่จะให้ความสนใจกับสิ่งต่าง ๆ และกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง มีแรงจูงใจส่วนบุคคลที่จะจัดการสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุผลสูง มุ่งแสวงหาการตอบสนองความต้องการทั้งตนเองและกลุ่ม การมุ่งทำงาน เนื่องจากแรงผลักดันภายในมากกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนภายนอก มีความรับผิดชอบสูง

5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ผู้นำจะมีความต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง นอกเหนือไปจากการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social characteristics) เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบติดต่อบปะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนทำให้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีมาก

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 53-54) กล่าวว่า คุณลักษณะอันเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งสำหรับการเป็นผู้นำ คือ การประพฤติปฏิบัติเช่นไรจึงจะนับได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ สิ่งสำคัญประการแรกก็คือ การดูแลสภาพความเป็นอยู่ที่ดี และการเพิ่มความรู้ให้กับตนเอง การที่ผู้นำสามารถเพิ่มความรู้

ให้กับตัวเอง ได้ก็เท่ากับว่าได้จัดอุปสรรคที่ขวางกั้นได้จากความเชื่อมั่นที่ผิดเป็นด่านแรกแล้ว โดยจะต้องยุติการกระทำใด ๆ ตามใจตนเองอัตโนมัติ เพราะการตามใจตนเองโดยอัตโนมัติ เพราะการตามใจตนเอง คิดเอง ทำเอง เชื่อมั่นตนเองมากเกินไปจะเท่ากับเป็นการป้องกันมิให้ได้มองเห็นความจริงแท้แน่นอนในความถูกต้องและความผิดจึงเป็นเหตุให้ไม่สามารถจะรับการสอนใด ๆ ได้ทั้งสิ้น และยังเป็นการสกัดกั้นการที่จะยอมรับในแนวความคิดใหม่เข้ามา ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้การถ่วงถ่วงในสิ่งที่ผ่านเข้ามา ในขณะเดียวกันก็ต้องเปิดประตูความคิดให้กว้างไว้ ดังนั้น การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้อาจต้องใช้ความพยายามอดทนในการข่มใจ ขัดใจตนเองให้มากเพื่อสร้างคุณสมบัติเฉพาะตนขึ้นมาใหม่ตามคุณลักษณะ ดังนี้

1. ศึกษา นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การให้กระจ่างชัด รู้ซึ่งถึงอำนาจหน้าที่และพันธกิจ (Mission) ในหน่วยงานที่ตนเองดูแลรับผิดชอบอยู่
2. ดำเนินการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกันกับทุกฝ่ายทุกแผนกในองค์การ เพื่อการนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม
3. ควบคุม ดูแล และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงานให้เป็นไปตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ
4. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอในโลกยุคสารสนเทศ
5. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารระบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right people on the right place at the right time)
7. ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต
8. ต้องมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานเสมอหน้ากัน
9. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลาด้วยความรับผิดชอบ
10. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
11. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่ คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
12. มีความขยันขันแข็งในการงาน รักงาน และอุทิศเวลา ให้แก่หน้าที่การงานด้วยความเต็มใจ
13. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่น เมื่อมีโอกาส
14. จงตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
15. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด
16. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่างอ้อเออความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

17. มีจิตใจมั่นคงในการวินิจฉัยสั่งการด้วยความรับผิดชอบ
18. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องหมั่นอบรมให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
20. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vision) และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
21. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
22. ต้องเป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาพการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
23. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือคำบอกเล่า
24. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด เมื่อเกิดความผิดพลาดในการวางแผนและปฏิบัติงาน
25. ต้องให้ความสนใจในความเป็นอยู่ และสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา
26. มองเห็นคุณค่าในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และมีศิลปะในการนำเอาศักยภาพนั้นออกมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ

Trewatha (1982, p. 388) ได้จำแนกลักษณะของผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะทางกายภาพ
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ
3. คุณลักษณะทางสังคม
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล

โดยมีองค์ประกอบของแต่ละคุณลักษณะตามตาราง ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะทางกายภาพ	คุณลักษณะทางสังคม
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสูง</li> <li>● น้ำหนัก</li> <li>● รูปร่างหน้าตา</li> <li>● ความมีพลัง</li> <li>● ความทนทานของร่างกาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความเห็นอกเห็นใจ</li> <li>● ความแนบเนียน</li> <li>● ความเชื่อถือ</li> <li>● ความมีฐานะ</li> <li>● ความสามารถที่จะร่วมงาน</li> </ul>
คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ	คุณลักษณะส่วนบุคคล
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความทะเยอทะยาน</li> <li>● ความเชื่อมั่นในตนเอง</li> <li>● ความซื่อสัตย์</li> <li>● ความมานะ ความอดทน</li> <li>● ความมีจินตนาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ</li> <li>● ความรอบรู้</li> <li>● ความสามารถทางสติปัญญา</li> <li>● ความสามารถในการทำงาน</li> <li>● ความสำเร็จ</li> <li>● ความรับผิดชอบ</li> </ul>

### ภาพที่ 3 คุณลักษณะของผู้ผู้นำ

Stogdill (1989, pp. 196-198) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปแบบของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถ และทักษะทางสังคม ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย
  - 1.1 ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
  - 1.2 การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)
  - 1.3 พฤติกรรมเชิงรุกและการอ้างรักษาผลประโยชน์ (Assertiveness and assertiveness)
  - 1.4 การมีอำนาจ (Dominate)
  - 1.5 มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional balance and control)
  - 1.6 ความมีอิสระ (Independent)
  - 1.7 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality and creativity)

- 1.8 การมีคุณค่าในตนเอง (Personal integrity)
- 1.9 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
2. ความสามารถ ประกอบด้วย
  - 2.1 สติปัญญา (Intelligence)
  - 2.2 การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and decisiveness)
  - 2.3 ความรู้ (Knowledge)
  - 2.4 ความคล่องในการพูด (Fluency of speech)
3. ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย
  - 3.1 ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to enlist cooperation)
  - 3.2 ความสามารถในการบริหาร (Administrative ability)
  - 3.3 ความร่วมมือ (Cooperativeness)
  - 3.4 ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and prestige)
  - 3.5 ความสามารถทางสังคม (Sociability)
  - 3.6 การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)
  - 3.7 การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and diplomacy)

Bennis (1989, p. 7) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการที่เห็นเด่นชัด ดังนี้

1. การมองการณ์ไกล (A guiding vision) หมายถึง ผู้นำจะต้องมองกว้างและมองไกล ในหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานภายนอก ต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบันและอนาคต
2. ความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่าง ๆ ให้มีขึ้นให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ใช่เป็นผู้วางเฉย หรือปล่อยวางไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม
3. ความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นผู้ที่มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ชอบธรรม ถูกต้องและความยุติธรรมมากกว่าความถูกต้อง ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม
4. มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) หมายถึง ผู้นำต้องมีความจริงใจ สามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในคำพูดและการกระทำ
5. มีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) หมายถึง ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้ตลอดเวลา
6. มีความกล้าหาญ (Daring) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด การแสดงออก และกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม

Bass and Stogdill (1990, pp. 80-81) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเข้าใจและความรอบรู้ในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ
2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติมา
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่อง เป็นที่ยอมรับ และการมีเคล็ดลับในการจัดการ

Covey (1996, pp. 159-161) ได้เสนอคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ ที่เน้นการบริหาร โดยใช้ปัญญาและตระหนักในความจำเป็นของการนำในสังคมยุคใหม่ ดังต่อไปนี้

1. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง คือ เป็นผู้ที่มิใช่รักการเรียนรู้ และแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการอ่าน การได้รับฟังคนอื่น การเรียนรู้จากการสังเกต การสนทนาซักถาม การพัฒนาทักษะ และความสนใจใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. เน้นการให้บริการแก่คนอื่น คือ เป็นคนที่คิดและคำนึงถึงผู้อื่นเป็นที่ตั้ง และเป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือแก่เพื่อนมนุษย์
3. มองทางบวก คือ ไม่มองอะไรในแง่ลบและสิ้นหวัง แต่จะเป็นคนมองคนในแง่ดี คิดสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์
4. เชื่อและศรัทธาในคนอื่น
5. ใช้ชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ
6. มองเห็นความสุขของชีวิต
7. สามารถรวมพลังของคน อันก่อให้เกิดพลังแบบทวีคูณ
8. ฝึกฝนและพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Dessler (1998, p. 78) กล่าวถึง การเป็นผู้นำบุคคลและองค์กรในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นคุณลักษณะของผู้นำว่าควรมีลักษณะเฉพาะ 6 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำต้องมีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ (Leaders have drive) คือ ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจจากภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก
2. ผู้นำต้องมีความต้องการที่จะนำ (Leaders want to lead) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพล มีพลังอำนาจมากกว่าผู้ตามและมีความจริงจัง ชอบเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้ตาม
3. ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leaders has honesty and integrity) คือ ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ ยุติธรรมและมีใจกว้างต่อผู้ตาม

4. ผู้นำ ต้องมีการตัดสินใจที่ดี (Leaders make good decision) คือ ผู้นำต้องใช้ความรู้และสติปัญญา ประสบการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจถูกต้องเหมาะสม

5. ผู้นำ ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (A leader has self-confidence) คือ ผู้นำจะต้องเป็นตัวของตัวเอง ไม่เชื่อผู้อื่น โดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

6. ผู้นำ ต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The leader knows the business) คือ ผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาประกอบในการคิด พิจารณาและตัดสินใจในยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์

Yukl (2001, p. 19) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านแรงจูงใจ และด้านความสามารถที่จำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนี้

ตารางที่ 1 คุณลักษณะที่คาดว่าทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ

ด้านบุคลิกภาพ	ด้านแรงจูงใจ	ด้านความสามารถ
1. ความมีพลังสูง	1. มีแรงใจด้านอำนาจ	1. มีทักษะด้านความสัมพันธ์
2. ความทนทานต่อ ความเครียดสูง	ทางสังคม 2. มีความต้องการมุ่ง	ระหว่างบุคคล 2. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	ความสำเร็จในระดับสูง	3. มีทักษะด้านเทคนิค
4. เชื่ออำนาจภายในตนเอง	3. มีความต้องการด้าน	4. มีทักษะในการเกลี้ยกล่อม
5. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์	ความรักใคร่ ผูกพัน	ชักชวน
6. มีความซื่อสัตย์ ถือคุณธรรม ยึดมั่น ในหลักการ	ในระดับต่ำ	

Greenberg and Baron (2003, p. 473) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย

1. มีแรงขับสูง (Drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีพลังความริเริ่ม และการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย

2. มีความซื่อสัตย์ และความมีคุณธรรม (Honesty and integrity) เป็นความเชื่อถือได้ เปิดกว้างและมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ

3. มีแรงจูงใจสูงในการเป็นผู้นำ (Leadership motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจ หรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงาน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน

6. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ

จากแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการของไทยและต่างประเทศต่าง ๆ ที่นำเสนอมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ

#### 1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 สุขภาพทางกายและใจ
- 1.2 ความรู้ความสามารถ
- 1.3 ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
- 1.4 วิสัยทัศน์ ความคิด เชิงสร้างสรรค์
- 1.5 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ อดทนหนักแน่น
- 1.6 ความตื่นตัวรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์
- 1.7 การตัดสินใจที่ใช้ดุลยพินิจที่ดี
- 1.8 กล้าหาญเด็ดเดี่ยวเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.9 มีความเสียสละใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว
- 1.10 สงบเสถียรถ่อมตน เสมอต้นเสมอปลาย
- 1.11 ฐานะทางการเงิน
- 1.12 ความทะเยอทะยาน
- 1.13 ความรับผิดชอบ
- 1.14 เมตตากรุณาเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน



- 1.15 ความจริงใจ
- 1.16 ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
- 1.17 ความสุขุมรอบคอบ ความกระตือรือร้น
- 1.18 บุคลิกที่แสดงถึงการมีอำนาจ
2. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ประกอบด้วย
  - 2.1 ความรู้ ความสามารถ การกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติและการติดตามประเมินผลร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง
  - 2.2 ความฉลาดรอบรู้และนำความรู้ที่มีมาประยุกต์ใช้
  - 2.3 ความยุติธรรมเที่ยงธรรม คุณธรรม ใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างเหมาะสม
  - 2.4 มีความผูกพันกับองค์กรในการปฏิบัติงาน
  - 2.5 ความสามารถในการพูดเพื่อสื่อความหมายในการทำงาน
  - 2.6 สามารถให้คำแนะนำหรือแก้ปัญหา
  - 2.7 ความสามารถและความแนบเนียนในเทคนิควิธีการทำงาน
  - 2.8 การบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
  - 2.9 ผู้จัดการที่เรียบง่าย
  - 2.10 ผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน
  - 2.11 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความคิดรวบยอด มโนทัศน์ที่ดีในการทำงาน
  - 2.12 สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
  - 2.13 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์
  - 2.14 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
  - 2.15 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - 2.16 ความสามารถในการตัดสินใจ
  - 2.17 ความสามารถในการบังคับบัญชา
3. คุณลักษณะทางสังคม
  - 3.1 รู้จักรวมชอมกับผู้อื่น
  - 3.2 ให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน
  - 3.3 รู้จักที่จะจูงใจคนให้ความร่วมมือกัน
  - 3.4 ความเห็นอกเห็นใจด้วยความจริงใจ
  - 3.5 ยกย่องให้เกียรติให้ความไว้วางใจ

- 3.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น
- 3.7 มีความสามารถในการประสานงานชุมชนที่ดี
- 3.8 ให้ความสนใจผู้อื่น
- 3.9 ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายในการคบค้าสมาคมกับผู้อื่น
- 3.10 การรู้จักกาลเทศะ

### ผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่ ในภาวะสังคมโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ผู้นำที่ดี จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรที่ดี องค์กรจึงจะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้ดลบันดาล (Inspirer) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ส่วนผู้บริหาร (Administrator or manager) หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหรือหน่วยงาน หรือองค์กร เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้โดยหน่วยงานนั้น ๆ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามอำนาจหน้าที่ที่มีกำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่หากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำในตนเองจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ขงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 56) ผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นคนคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร คือ ผู้นำมักเป็นตัวละครสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อจิตใจของบุคลากรอื่นจำนวนมากและไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้น ในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้ต้องคิดทบทวนให้มาก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของใหม่งานมีหน้าที่วาง โครงการ กำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของงาน จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำซึ่งอาจจะเป็นคนคนเดียวกันหรือต่างคนกันก็ได้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้า บรรลุจุดหมายขององค์กรซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่ เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารองค์กรลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในองค์กรจะเป็นอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างานผู้บริหารและผู้นำ ผู้นำเป็นคนดี มีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้วงานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้จุดหมายที่วางไว้ทุกประการ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ผู้นำและผู้บริหารเป็นคำที่มักใช้เรียกบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับบริหารขององค์กรและมีบทบาทในการนำสมาชิกขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ยังมีคนจำนวนมากที่เข้าใจว่าผู้นำกับผู้บริหาร หรือนักบริหาร คือบุคคลคนเดียวกันดังที่มักจะได้ยินกันว่า ผู้บริหารท่านนี้คือผู้นำองค์กรของเรา ซึ่งแท้จริงแล้ว เป็นความเข้าใจที่ผิด เพราะแม้ว่าบุคคลทั้งสองกลุ่มจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน คือการรับผิดชอบทำให้เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้บรรลุผล แต่ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างคนทั้งสองกลุ่ม คือ พฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

การบริหารองค์กรนั้น ผู้นำและผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล มีความรู้ความสามารถ และมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณา การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ได้แก่ การวางแผนงานเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จะช่วยแยกแยะและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ไม่ให้เสียเวลา และทรัพยากรเกินความจำเป็น สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้มองเห็นภาพคร่าว ๆ ของงาน และช่วยให้มองเห็นวิธีการวัดผลงานได้ดีขึ้น

2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือ การจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานการจัดหัวข้องานต่าง ๆ และการลงมือทำงาน เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระเบียบและไม่สับสน เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป โดยคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ตัวบุคคล วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ และเวลา สำหรับงานที่มอบหมายนั้น

3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์กรแบ่งเป็นหลายฝ่าย หลายแผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก หน่วยงานที่มีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่ ฝ่ายบุคคลหรือฝ่ายเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต ฝ่ายสต็อกสินค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

4. การสื่อความหมาย (Communicating) การถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งการถ่ายทอดนั้นจะออกไปในรูปใดหรือจะใช้สื่ออะไรก็ได้ และข่าวนั้นก็ไม่ว่าจำเป็นต้องเป็นถ้อยคำหรือเป็นภาษาหนังสือ อาจจะเป็นสัญลักษณ์ในรูปใดรูปหนึ่งก็ได้ การใช้ภาษาติดต่อกันเป็นเรื่องสำคัญ ในการทำงานหลายอย่าง การติดต่อสื่อสารย่อมนำไปสู่การอภิปรายและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายและขณะเดียวกันก็บรรลุถึงความต้องการร่วมกันของทีมงาน การติดต่อสื่อสารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว นั้น จะต้องเป็นแบบง่ายง่าย ไม่มีพิธีรีตอง ติดต่อกันได้ตลอดเวลาและอย่างเปิดเผย ข่าวสารจะต้องทราบถึงกันโดยตรงไปตรงมา ทั้งในระหว่างตัวบุคคล ระหว่างบุคคลกับองค์กร และระหว่างองค์กรกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

5. การกระจายงาน (Delegating) การกระจายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจและการกระจายแรงงาน ให้แก่หัวหน้าหน่วยงานในแต่ละโครงการบนพื้นฐานในการยอมรับนับถือคุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์กร เรื่องของการตัดสินใจนั้น เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดหรือไม่ขององค์กร บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของบุคคลอื่นได้ และยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จะต้องเกี่ยวพันกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาและผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

7. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอด ความรู้สึกหรือความคิด ไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกัน ก็สามารถที่จะเข้าใจในความคิดและ ความรู้สึกจากผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

8. การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาพฤติกรรมใด ๆ ของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถเข้าใจต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพิ่มทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล เมื่อพัฒนาบุคคลในองค์การ ได้ดังนี้ ก็จะส่งผลให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

9. กระบวนการกลุ่ม (Group process) การร่วมแรงร่วมใจและการร่วมระดมสมองกันคิด เพื่อปฏิบัติงานที่ทุกคนในหมู่คณะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและมีผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการหมู่แบบนี้เกิดขึ้นได้ตั้งแต่บุคคลสองคนขึ้นไป ที่มีความมุ่งหมายตรงกัน มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำงานอย่างเดียวกันให้เป็นผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

10. การประเมินผลงาน (Job evaluation) เป็นกระบวนการเพื่อรักษาระดับมาตรฐาน การดำเนินงานการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทราบถึงการทำงานได้ผลสำเร็จ เพียงไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่าการทำงานมีผลสืบเนื่องแก่ไหน เพียงใด การประเมินผลมีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำโดยตรง ซึ่งการประเมินอย่างถูกต้องและการติดตามผลเป็นระยะอย่างเหมาะสม รวมทั้งความสามารถในการตีความหมายของการประเมินผล ได้ตรงตามความเป็นจริง ย่อมเป็นเครื่องแสดงศักยภาพของผู้นำด้วย การประเมินผลที่ดีนั้นจะต้อง ถือหลักความซื่อตรงเชื่อถือได้ วัดได้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ไม่ว่าจะต้องเสียเวลาและการลงทุน ลงแรงมากเพียงใดก็ตาม การประเมินผลในปัจจุบันนี้ค่อนข้างจะมีวิธีการที่กว้างขวางกว่าเดิมมาก ผู้บริหารนิยมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสร่วมในการประเมินผลด้วย ผลงานที่สรุปจะเป็นความคิดเห็น ที่เชื่อถือได้ของคนส่วนใหญ่ ไม่ใช่ถือเอาความเห็นของผู้นำหรือผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว

จากการศึกษาของนักวิชาการด้านภาวะผู้นำ พบว่า ความแตกต่างระหว่างคนสองกลุ่มนี้ ไม่ได้อยู่ที่ชื่อเรียกตำแหน่งที่แตกต่างกัน แต่อยู่ที่ลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกัน คนที่มี ตำแหน่งเป็นผู้บริหารหลายคนอาจไม่ได้ทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรที่ดีก็ได้ เราจะพิจารณา รายละเอียดของความแตกต่างในแต่ละประเด็นดังนี้

**ผู้บริหารเน้นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ผู้นำเน้นการเลือกทำในสิ่งที่ควรกระทำ**

คนที่มีความพฤติกรรมการทำงานแบบผู้บริหาร จะให้ความสนใจไปที่การปรับปรุงแก้ไข กระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างถูกต้อง เพื่อช่วยให้ได้ผลผลิตของงานที่เสร็จทันเวลา โดยใช้ต้นทุนต่ำสุดหรือกล่าวง่าย ๆ ว่ามุ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

ในขณะที่ผู้นำจะสนใจเรื่องการทำงานอย่างถูกวิธี หรือความมีประสิทธิภาพด้วย แต่สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากกว่า คือ ประสิทธิภาพในการทำงานนั้น คือ การเลือกทำสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ผู้นำสนใจว่าองค์กรกำลังทำในสิ่งที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ กิจกรรมต่าง ๆ เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรจะสามารถมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด เพราะคงไม่เกิดประโยชน์อันใดที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กร สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้นทุนน้อยเสร็จทันเวลา แต่งานนั้นกลับไม่มีส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จเลย โดยเฉพาะในโลกยุคใหม่ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ไม่เปิดโอกาสให้แก้ตัว หากตัดสินใจผิดพลาด ความมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญควบคู่ไปกับความมีประสิทธิภาพด้วย

### **ผู้บริหารเน้นความสนใจที่ปัจจัยภายในองค์กร ผู้นำเน้นความสนใจที่ปัจจัยภายนอกองค์กร**

ผู้บริหารจะมุ่งสนใจในงานประจำที่ทำอยู่ในแต่ละวัน โดยเฉพาะการจัดสรรองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เหมาะสม เช่น การจัดสรรเงินทุนแรงงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความสนใจส่วนใหญ่ของคนทำงานแบบนักบริหารจะอยู่ที่การมุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละวัน เพื่อให้การทำงานราบรื่น พฤติกรรมการทำงานโดยส่วนใหญ่ จึงมีลักษณะเป็นแบบปรับระบบภายในองค์กร เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในเชิงรับ ส่วนคนที่บริหารงานแบบผู้นำ ปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่เขาสนใจด้วยเช่นกัน แต่จะสนใจปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรร่วมด้วย มักจะคิดในระยะยาวมองการณ์ไกลไปในอนาคตและแสวงหาแนวทางการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นการทำงานเชิงรุก จะสนใจการปรับปรุงองค์กรภาพรวมให้สามารถรองรับกับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ผู้นำจึงเป็นผู้ที่เตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับการเผชิญโลกในอนาคต

### **ผู้บริหารเน้นความแน่นอนเสถียรภาพความมั่นคง ผู้นำคำนึงถึงความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง**

คนที่ทำงานแบบผู้บริหารจะสนใจการรักษาความมีเสถียรภาพในองค์กร หากมีสิ่งใดที่เขาคิดว่าดีและเหมาะสมแล้ว มักไม่ยอมเปลี่ยนแปลง และจะรักษาสภาพเดิมให้คงไว้ต่อไป วิธีคิดของคนทีบริหารงานแบบนักบริหารจะอยู่ในกรอบของการรักษาสภาพ เน้นการสร้างความแน่นอนที่สามารถคาดการณ์และควบคุมได้ นักบริหารจึงมักจะสนใจการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาทางแก้ปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ พยายามเน้นความเคร่งครัดในการทำงานตามโครงสร้างหรือระบบเดิมที่มีอยู่ในทางตรงกันข้ามคนที่มีความพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้นำ จะเป็นคนที่มองไปอนาคตข้างหน้า และสนใจการสร้างองค์กรไปให้พร้อมรับกับอนาคต ผู้นำจะสนใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันและในอนาคต พร้อมกับตั้งคำถามว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะกระทบต่อการบริหารองค์กรอย่างไร องค์กรต้องปรับตัวอย่างไรให้รับการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำจึงมักสร้างกระบวนการทำงานหรือโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้เสมอ กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่หยุดนิ่ง การบริหารงานเป็นไปอย่างมีพลวัตร

จากลักษณะของความเหมือนที่แตกต่างนี้ สะท้อนให้เห็นว่าคนที่บริหารงานแบบผู้นำจะมีคุณลักษณะที่เอื้อให้สามารถบริหารองค์กรภายใต้โลกในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดีกว่า เพราะโลกในปัจจุบันมีความเป็นพลวัตสูง สมรรถนะทางธุรกิจ แข่งขันกันอย่างรุนแรง องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการก้าวหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้องและแม่นยำ ดังนั้นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งบริหารขององค์กรต่าง ๆ จึงไม่อาจจะบริหารงานภายใต้กรอบความคิดแบบนักบริหารได้อีกต่อไป เขาเหล่านี้จำเป็นต้องบริหารงานอย่างผู้นำมากยิ่งขึ้น เพื่อพาหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ให้ได้

องค์กรยุคใหม่จึงต้องการผู้นำที่เข้ามากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการกำหนดภาพของจุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการไปถึง เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ส่งผลให้เกิดการลงมือปฏิบัติในปัจจุบันเพื่อให้ทิศทางแก่สมาชิกและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้ เป็นภาพที่มีพลังเพียงพอจะสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจและอุทิศตัว เพื่อทำให้ภาพนั้นสำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำต้องไม่เป็นแค่เพียงผู้รักษาระบบการทำงานภายในให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เขาต้องสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้ว่าจะไปทางใด ผู้นำต้องให้นโยบาย กลยุทธ์ และแผนการทำงานขององค์กรที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานไม่สับสน และท้ายที่สุดผู้นำต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำทนายทั้งคำพูดและทำทนายด้วยแบบอย่างการกระทำในชีวิต ทำให้สมาชิกองค์กรมีความกระตือรือร้น ตื่นเต้นในการทำงาน เพื่อความสำเร็จในองค์กร

## แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ

2 ประการ คือ

ประการแรก เป็นการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทน สำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้ โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้เงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดีปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูงใจในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive)

ประการที่สอง เป็นการบริหารงานแบบวางเฉย (Management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือน ไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และลักษณะที่ 2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน (Bass & Avolio, 1994, pp. 71-73)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของพฤติกรรมผู้นำที่มีมุมมองว่าผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือพนักงานในสังกัด และสามารถสร้างแรงคล้อยให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ เป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม โดยผู้นำจะมีลักษณะที่มีบารมี (Charisma) เพื่อสามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้เกิดการลอกเลียนแบบผู้นำ โดยเฉพาะการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโต และพัฒนาพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Individual consideration) (Achua & Lussier, 2010, pp. 303-304)

Bass and Avolio (1994, pp. 21-27) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic leadership or Idealize influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดี

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม



การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้  
 พุฒตามรู้จักใช้ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรม  
 ของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลอง  
 นำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุน  
 ผู้ตาม

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรม  
 ของผู้นำที่เข้าใจและปฏิบัติต่อพุฒตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกัน  
 ของผู้ตามแต่ละคน

ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับ  
 ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน โดยเกี่ยวข้องกับผู้นำ  
 ในแต่ละระดับ คือ ตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับเขตการศึกษา และระดับชาติ ต้องร่วมกันขับเคลื่อน  
 ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน อันจะส่งผลสำคัญต่อคุณภาพของผู้เรียน ที่เป็นเป้าหมายสุดท้าย  
 ที่มีความสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษา

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

วิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)  
 ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษา  
 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)  
 ดังต่อไปนี้ คือ

### เพศ

เพศของครูผู้สอน ที่เป็นผู้ชายหรือผู้หญิง ซึ่งมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ย่อมมีแรงจูงใจ  
 ในการทำงานแตกต่างกันออกไป ตามสภาพงานและในเรื่องเพศนี้ หากถือความต่างนี้เป็นเกณฑ์  
 ผู้ชายหรือผู้หญิงก็จะคิดเหมือนกันกับบุคคลที่เป็นเพศเดียวกัน หรือมีความคิดที่ต่างไปจากเพศ  
 ตรงข้าม ซึ่งในความเป็นจริงนั้น ไม่ว่าผู้ชายหรือผู้หญิง ก็อาจมีความคิดที่เหมือนกันหรือต่างไป  
 ได้ในบางเรื่อง Claes (1999) ปัจจุบันผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของเพศหญิงและเพศชาย  
 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่การศึกษาวิจัยเหล่านี้ก็ยังมีจำนวนจำกัด กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน  
 (2553, หน้า 64) กล่าวว่า ตัวแปรด้านเพศ เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญที่จะนำมาศึกษา เนื่องจาก  
 ผู้บริหารมีเพศที่ต่างกัน ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพงาน มุมมอง วิสัยทัศน์  
 อารมณ์และการบริหารงานภายในสถานศึกษาก็มีความแตกต่างกัน Krasner and Leonard (1974,

p. 343) เพศมีความแตกต่างกันหลายประการ เช่น ความแตกต่างของร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา หรือสมอง ความถนัดตามธรรมชาติและ ความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพ ก้นขา สุวรรณแสง (2532, หน้า 73-77) ความแตกต่างกันระหว่างเพศไม่ใช่เพียงแค่รูปร่างเท่านั้น นิสัย ความคิดเห็น การควบคุมอารมณ์ และอื่น ๆ มีความแตกต่างกัน ดังที่ Burk (1979, p. 333) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำ แบบมุ่งความสัมพันธ์ สูงกว่าแบบมุ่งงาน สนั่น หันทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามเพศ พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีทักษะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งมีความสอดคล้องกับออร์ทัย ป็องเคน (2555) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศของครูโดยรวมและรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า เพศที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถในการทำงาน มุมมอง แนวคิด นิสัยส่วนบุคคล การควบคุมอารมณ์ ความถนัดของแต่ละบุคคลมีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ดังนั้นเพศจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความน่าสนใจ ผู้วิจัยจึงนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา เป็นตัวบ่งบอระดับการศึกษาขั้นสูงสุดของแต่ละบุคคล ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความคิด บุคคลที่มีระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน อาจจะมี ความรู้ลึกหรือความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป หรืออาจมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันแม้ว่าจะมี วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันก็ตาม รุ่ง แก้วแดง (2543, หน้า 15-16) ความรู้ ความสามารถที่บุคคลได้รับ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาที่สูง ก็จะมีความตื่นตัวทางการศึกษา บุคลากรที่วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดที่กว้างไกลกว่า สามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทศนีย์ เศรษฐรักษา (2556, หน้า 66) ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 รวมไปถึง น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552, หน้า 71-72) ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของพนักงานครูในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม

และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สกฤตศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546, หน้า 44) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง พบว่า ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง และด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง แตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีภาวะผู้นำมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับการศึกษาเรียนรู้ ค้นคว้า หลักการ แนวคิดทฤษฎีทำให้เป็นที่ผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญที่จะแนะนำให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงขอบข่ายของงาน ที่ปฏิบัติ ส่งเสริมให้ครูมีมาตรฐานการทำงาน มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้อง กับสงวน สุทธิเลิศอรุณ (2532, หน้า 137) ได้กล่าวถึง การศึกษาอบรมไว้ว่าความแตกต่าง ในการได้รับการศึกษาดี ได้รับการศึกษาสูง แต่บางคนได้รับการศึกษาปานกลาง และบางคนได้รับการศึกษาต่ำ โดยผลของการศึกษาอบรมนี้ทำให้นักคิดมีความคิด ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

จากผลการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน คนที่ได้รับการ การศึกษาที่ดีจะเป็นคนที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถที่ชัดเจนมากกว่า ส่วนคนที่ขาด โอกาสทางการศึกษา ในด้านความรู้ความสามารถทางสติปัญญาจะไม่เท่าคนที่ได้รับการศึกษาที่ดี ซึ่งมีผล ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ดังนั้นเพศจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความน่าสนใจ ผู้วิจัย จึงนำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้

### ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ประสบการณ์ที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน ทำให้บุคคลได้เรียนรู้ และเกิดความเข้าใจ อีกทั้งยังมองเห็น ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ถูกต้องตามหลักของความเป็นจริง ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน (2553, หน้า 64) ประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนทั้งสองอย่างนี้ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด แยกจากกันไม่ได้ เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในเวลาเดียวกัน ผลจากการเรียนรู้ ทำให้คนเกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะตามการรับรู้ แต่ต้องอาศัย การจัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนเกิดการเรียนรู้ได้เป็นผลสำเร็จ พิทยา ศิริธารง (2544, หน้า 38) พบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานหรือระยะเวลาของการทำงาน จะทำให้เกิดความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความเข้าใจในงานประจำที่ปฏิบัติภายใต้ ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภกิจ สานุสัจย์ (2546) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด

ขอนแก่น จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมแตกต่างกัน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์มาก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการส่งเสริม กระตุ้นทางปัญญาและการใช้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคลมากกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์น้อย และสอดคล้องกับประเสริฐ แก้วประทีป (2549, หน้า 76) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

จากผลการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีความรู้ปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และการบริหารงานในสถานศึกษาจะแตกต่างกันตามประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคน ดังนั้น ประสบการณ์จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความน่าสนใจ ผู้วิจัยจึงนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่สอนอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหาร

สถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

สรายุรัตน์ จันทะมล (2548) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันอย่างเต็มที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นที่เล็งคอยแนะนำวิธีทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

จิตติวรรณ ลิพหวนิช (2550) ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศและวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ ร้อยละ 39.70 สามารถทำนายได้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปศุตา เฟิงประสพ (2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือด้านการสร้างบารมี ด้านการคลอใจและด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา การเปรียบเทียบภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามช่วงชั้นการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

น้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของพนักงานครู ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และด้านการสร้างบารมี ตามลำดับ

สุรัชชัย ชูคำ (2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน และวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้สอนในอำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 128 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อารี กังสานุกุล (2553) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง ด้านการถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการระบุนิวทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม เป็นลำดับสุดท้าย

สุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายกรู๊ป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ปีทมาวดี วาปีเน (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน

202 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครูผู้สอน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2556) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของแบส และอาโวลีโอ พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านความมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการสร้างบารมี และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

อรทัย ป็องเคน (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 123 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเป็นผู้สร้างบารมี ด้านการเป็นผู้สร้างแรงดลใจ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติทางปัญญา และอันดับสุดท้าย คือ ด้าน การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล จำแนกตามเพศของครู โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้นมีบทบาทที่สำคัญที่จะสามารถบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความแตกต่างกันในด้านการบริหารงานในแต่ละด้าน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Paal (1981, p. 763) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่แตกต่างกันของพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ตามทัศนคติของอาจารย์ใหญ่กับทัศนคติของครูแตกต่างกัน อาจารย์ใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับตนเองว่าการใช้การสั่งการน้อยแต่ใช้วิธีการเข้าร่วมในการปฏิบัติงานมากกว่า ทัศนคติของครู ขนาดของโรงเรียน ไม่มีผลทำให้พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่แตกต่างกัน

Bass, Waldman, Avolio and Bebb (1987, p. 20) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง การวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน แนวปฏิบัติและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

Kendrick (1988, p. 1330) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเมืองให้มีประสิทธิผล โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก ต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

King (1990, p. 2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนกับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล- มัธยม และในระดับ มหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor leadership questionnaire ของแบส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าระดับอนุบาล- มัธยมปลาย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา ความสำเร็จขององค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพได้ เนื่องจากภาวะผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะพัฒนาสถานศึกษา และการขับเคลื่อน การปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่องค์กรได้ กำหนดไว้



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินงานการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวนครู 145 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 103 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามเพศ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยแบ่งเป็น 40 ข้อ

1. ด้านการสร้างบารมี จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 10 ข้อ

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 10 ข้อ

4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบจัดอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

### การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเบส และอาโวลีโอ

2. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเชิงปฏิบัติการตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการตอบแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้อง เหมาะสม แล้วนำมาปรับปรุง

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ซึ่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.2 ดร.สมุท ชำนาญ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.3 นายประสิทธิ์ เหลืองทอง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

5. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแบบสอบถามให้ถูกต้องและเหมาะสม

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) 30 คน กับครูโรงเรียนบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ที่ระหว่าง .62-.90

7. นำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับอยู่ที่ .98

8. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป
9. เก็บรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 ฉบับ
3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 103 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. การจัดกระทำข้อมูล นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามค่าน้ำหนักแต่ละข้อ และลงบันทึกลง โปรแกรมสำเร็จรูป
5. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ หาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
6. นำข้อมูลที่ได้มาสรุปแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร จำแนกตามเพศ โดยการทดสอบค่าที ( $t$ -test)
3. เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบความแตกต่างรายคู่

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$t$	แทน	ค่าแจกแจงความถี่แบบที ( $t$ -test)
$F$	แทน	ค่าสถิติแจกแจงความถี่ $F$
$MS$	แทน	ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
$SS$	แทน	ค่าแจกแจงความถี่แบบที ( $t$ -test)
$df$	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ
$p$	แทน	ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน
*	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของนัยสำคัญทางสถิติ

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี  
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เป็นรายด้านและรายข้อ ดังตารางที่ 2-9

ตารางที่ 2 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	54	52.43
หญิง	49	47.57
รวม	103	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 47.57 เป็นเพศชาย จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 52.43

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี-ป.บัณฑิต	69	66.99
ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป	34	33.01
รวม	103	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ส่วนใหญ่เป็นวุฒิการศึกษาปริญญาตรี-ป.บัณฑิต จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 66.99 วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 33.01

ตารางที่ 4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	48	46.00
ตั้งแต่ 5-10 ปี	48	46.00
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	7	6.80
รวม	103	100.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 46.00 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$n = 103$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1.	ด้านการสร้างบารมี	4.38	0.59	มาก	4
2.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.43	0.63	มาก	1
3.	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.39	0.55	มาก	3
4.	ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล	4.41	0.61	มาก	2
	รวม	4.40	0.57	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ

ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.48	0.79	มาก	2
2.	การแสดงศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถในการทำงาน	4.35	0.78	มาก	8
3.	การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	4.38	0.89	มาก	7
4.	การควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี	4.41	0.73	มาก	4
5.	สามารถแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้	4.33	0.80	มาก	5
6.	การเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน	4.57	0.67	มากที่สุด	1
7.	การแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ของตนเอง	4.32	0.85	มาก	9
8.	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความทุ่มเท ในการทำงาน	4.17	0.66	มาก	10
9.	การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า ส่วนตน	4.42	0.81	มาก	3
10.	มีความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.40	0.82	มาก	6
รวม		4.38	0.59	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 6 การเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	การกำหนดความคาดหวังในการทำงานสูง	4.50	0.78	มาก	2
2.	การกำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง	4.25	0.81	มาก	10
3.	การเป็นแบบอย่างที่ดีในการตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด	4.49	0.93	มาก	3
4.	การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.54	0.74	มากที่สุด	1
5.	การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	4.42	0.77	มาก	7
6.	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษา อบรม สัมมนา ฯลฯ	4.34	0.77	มาก	9
7.	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	4.47	0.85	มาก	5
8.	การชี้แนะให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงผลของการทำงานที่จะได้รับเมื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.45	0.74	มาก	6
9.	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.47	0.74	มาก	4
10.	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ	4.36	0.78	มาก	8
รวม		4.43	0.63	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 4 การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การให้



ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดความคาดหวังในการทำงานสูง และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	การให้คำแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.15	0.77	มาก	10
2.	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.35	0.76	มาก	7
3.	การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้รู้สึกรว่าจะต้องมีการ เปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงาน	4.25	0.87	มาก	9
4.	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการคิดแก้ปัญหา ที่เคยเกิดขึ้น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.46	0.80	มาก	4
5.	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ	4.51	0.70	มากที่สุด	3
6.	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมาย	4.56	0.74	มากที่สุด	1
7.	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหา ด้วยการชี้ เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง	4.45	0.74	มาก	5
8.	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอนและการทำงาน	4.53	0.70	มากที่สุด	2
9.	การกระตุ้นให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์	4.38	0.69	มาก	6
10.	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน	4.27	0.61	มาก	8
รวม		4.39	0.55	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 5 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ข้อ 6 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และข้อ 8 การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้การสอนและการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้การสอนและการทำงาน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	การมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล	4.34	0.76	มาก	9
2.	การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล	4.52	0.70	มากที่สุด	2
3.	การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	4.43	0.69	มาก	5
4.	การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจและเต็มใจ	4.53	0.74	มากที่สุด	1
5.	การให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.37	0.80	มาก	6
6.	การปฏิบัติตัวต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ค่านิยม และความเชื่อ	4.37	0.80	มาก	7
7.	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.36	0.81	มาก	8
8.	การให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ	4.20	0.76	มาก	10

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้สร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	<i>n</i> = 103		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
9.	การประเมินผลการทำงานตามความสามารถ และลักษณะงาน	4.48	0.81	มาก	4
10.	การให้เวลาในการนิเทศผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค	4.49	0.86	มาก	3
	รวม	4.41	0.61	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม  
เป็นรายบุคคล โดยรวมในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 2 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานด้วย  
วิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ข้อ 4 การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจและเต็มใจ  
อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การรับฟัง  
เรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจและเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานด้วยวิธีการทำงาน  
ที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล และการให้เวลาในการนิเทศผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียดดังตารางที่ 10-18

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เพศ				<i>t</i>	<i>p</i>
	ชาย ( <i>n</i> = 54)		หญิง ( <i>n</i> = 49)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการสร้างบารมี	4.31	0.68	4.46	0.47	-1.16	.25
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.30	0.77	4.57	0.41	-2.38*	.02
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.27	0.67	4.53	0.32	-2.48*	.01
4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับ ผู้ตามเป็นรายบุคคล	4.40	0.73	4.41	0.44	-.15	.88
รวม	4.32	0.69	4.49	0.38	-1.55	.12

\**p* < .05

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพศหญิงสูงกว่าเพศชาย และด้านการกระตุ้นทางปัญญา เพศหญิงสูงกว่าเพศชาย

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกวุฒิการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	วุฒิการศึกษา				<i>t</i>	<i>p</i>
	ปริญญาตรี- ป.บัณฑิต ( <i>n</i> = 69)		ตั้งแต่ปริญญาโท ขึ้นไป ( <i>n</i> = 34)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
	1. ด้านการสร้างบารมี	4.34	0.64	4.46		
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.36	0.72	4.56	0.38	-1.55	.13
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.33	0.62	4.51	0.33	-1.62	.11
4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	4.38	0.65	4.47	0.52	-0.69	.49
รวม	4.03	0.53	4.50	0.39	-1.24	.22

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน  
แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 12 ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ประสบการณ์ในการทำงาน											
	น้อยกว่า 5 ปี (n = 48)				ตั้งแต่ 5-10 ปี (n = 48)				ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (n = 7)			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการสร้างบารมี	4.48	0.30	มาก	2	4.48	0.50	มาก	3	3.07	1.09	ปานกลาง	4
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.50	0.40	มาก	1	4.55	0.42	มากที่สุด	2	3.11	1.43	ปานกลาง	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.39	0.29	มาก	4	4.55	0.32	มากที่สุด	1	3.34	1.46	ปานกลาง	2
4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	4.45	0.34	มาก	3	4.45	0.34	มาก	4	3.46	1.62	ปานกลาง	1
รวม	4.45	0.29	มาก		4.45	0.29	มาก		3.25	1.38	ปานกลาง	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ และประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ด้านการสร้างบารมี	ระหว่างกลุ่ม	2	12.91	6.46	28.05*	.00
	ภายในกลุ่ม	100	23.02	0.23		
	รวม	102	35.93			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	13.03	6.51	23.34*	.00
	ภายในกลุ่ม	100	27.92	0.28		
	รวม	102	40.95			
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2	8.84	4.42	20.45*	.00
	ภายในกลุ่ม	100	21.62	0.22		
	รวม	102	30.46			

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
4. ด้านการเป็นผู้สร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	6.90	3.45	11.23*	.00
	ภายในกลุ่ม	100	30.72	0.31		
	รวม	102	37.62			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	10.15	5.07	22.34*	.00
	ภายในกลุ่ม	100	22.71	0.23		
	รวม	102	32.86			

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

ตารางที่ 14 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
		4.45	4.45	3.23
น้อยกว่า 5 ปี	4.45	-	-.00*	1.22*
ตั้งแต่ 5-10 ปี	4.45		-	1.22*
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	3.23			-

\* $p < .05$ 

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวม จำแนกตาม



ประสพการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ครูที่ประสพการณ์ในการสอนตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่ประสพการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ครูที่มีประสพการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสพการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 15 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี จำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน

ประสพการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
		4.48	4.48	3.07
น้อยกว่า 5 ปี	4.48	-	-.00	-1.41*
ตั้งแต่ 5-10 ปี	4.48		-	1.41*
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	4.07			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี จำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ครูที่มีประสพการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสพการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ครูที่มีประสพการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสพการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 16 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe's method) เพื่อเปรียบเทียบ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามประสบการณ์  
ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
		4.50	4.55	3.11
น้อยกว่า 5 ปี	4.50	-	-.05	1.39*
ตั้งแต่ 5-10 ปี	4.55		-	1.44*
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	3.11			-

จากตารางที่ 16 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
จำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มี  
ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ครูที่มี  
ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า  
5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่ 3 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่  
5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน  
สิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) เพื่อเปรียบเทียบ  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร  
 อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามประสบการณ์  
 ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
		4.39	4.45	3.34
น้อยกว่า 5 ปี	4.39	-	-.06	1.05*
ตั้งแต่ 5-10 ปี	4.45		-	1.11*
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	3.34			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
 กลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา  
 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มี  
 ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ครูที่มี  
 ประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5- 10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า  
 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และคู่ที่ 3 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี  
 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร  
 มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe's method) เพื่อเปรียบเทียบ  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร  
 อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล  
 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 5 ปี	ตั้งแต่ 5-10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
		4.45	4.45	4.36
น้อยกว่า 5 ปี	4.45	-	-.00	.09*
ตั้งแต่ 5-10 ปี	4.25		-	.09*
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	4.36			-

\* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า ผลการเปรียบเทียบรายคู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
 กลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้าง  
 ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า แตกต่างกัน  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 ครูที่ประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่  
 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน  
 สิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ระดับ .05 คู่ที่ 2 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มี  
 ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี รายละเอียดดังตารางที่ 19-22

ตารางที่ 19 ความถี่ น้ำหนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี  
ด้านการสร้างบารมี

แนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เลือกอันดับ 1		เลือกอันดับ 2		เลือกอันดับ 3		รวม	อันดับ
	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก		
	(f)	(3)	(f)	(2)	(f)	(1)		
1. ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเท ในการทำงานให้มากขึ้น	39	117	42	84	22	22	223	2
2. ควรแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเองให้ชัดเจน	25	75	32	64	46	46	185	4
3. ควรมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหา ในแต่ละสถานการณ์ได้	31	93	38	76	34	34	203	3
4. ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงาน ได้เห็นถึงความรู้ความสามารถ	46	138	40	80	17	17	235	1
5. อื่น ๆ (ระบุ) _____	0	0	0	0	0	0	0	5

จากตารางที่ 19 พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี  
เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงาน  
ได้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้มากขึ้น  
และควรมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ความถี่ น้ำหนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

แนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เลือกอันดับ 1		เลือกอันดับ 2		เลือกอันดับ 3		รวม	อันดับ
	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก		
	(f)	(3)	(f)	(2)	(f)	(1)		
1. ควรกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้สูง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	36	108	39	78	28	28	214	4
2. ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการจัดการศึกษา อบรม สัมมนา ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน	65	195	36	72	2	2	269	1
3. ควรให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ	54	162	42	84	7	7	253	2
4. ควรสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย	47	141	51	102	5	5	248	3
5. อื่น ๆ (ระบุ) _____	0	0		0		0	0	5

จากตารางที่ 20 พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการจัดการศึกษา อบรม สัมมนา ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน ควรให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ และควรสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ความถี่ น้ำหนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี  
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

แนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เลือกอันดับ 1		เลือกอันดับ 2		เลือกอันดับ 3		รวม	อันดับ
	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก		
	(f)	(3)	(f)	(2)	(f)	(1)		
1. ควรให้คำแนะนำ และแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานให้แก่ผู้ร่วมงาน	72	216	29	58	2	2	276	1
2. ควรกระตุ้นผู้ร่วมงานให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงาน	32	96	51	102	20	20	218	4
3. ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	67	201	25	50	11	11	262	2
4. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	43	129	47	94	13	13	236	3
5. อื่น ๆ (ระบุ) _____	0	0	0	0	0	0	0	5

จากตารางที่ 21 พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญาเรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรให้คำแนะนำ และแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ความถี่ น้ำหนักคะแนน และอันดับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี  
ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

แนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เลือกอันดับ 1		เลือกอันดับ 2		เลือกอันดับ 3		รวม	อันดับ
	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก	ความถี่	น้ำหนัก		
	(f)	(3)	(f)	(2)	(f)	(1)		
1. ควรให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงาน ที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ	41	123	54	108	8	8	239	4
2. ควรมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงาน ตามความสามารถของแต่ละบุคคล	79	237	21	42	3	3	282	1
3. ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	65	195	25	50	13	13	258	2
4. ควรให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล	47	141	47	94	9	9	244	3
5. อื่น ๆ (ระบุ) _____	0	0	0	0	0	0	0	5

จากตารางที่ 22 พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้าง  
ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรมอบหมายงาน  
ให้กับผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง  
อย่างสม่ำเสมอ และควรให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบและศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1981, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามเพศ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีจำนวน 3 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มีข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1967, pp. 16-24) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .62-.90 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 ในส่วนตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบจัดอันดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 20 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การทดสอบค่าที ( $t$ -test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method)

### สรุปผล

การศึกษา และเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

1.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 6 การเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และการคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ตามลำดับ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 4 การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดความคาดหวังในการทำงานสูง และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด ตามลำดับ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 5 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ข้อ 6 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และข้อ 8 การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการทำงาน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ตามลำดับ

1.4 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 2 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ข้อ 4 การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจและเต็มใจ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจและเต็มใจ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล และการใช้เวลาในการนิเทศผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียดมี ดังนี้

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่ประสบการณ์ในการสอน ตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และครูที่มี ประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี เรียงอันดับจากมาก ไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้มากขึ้น และควรมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ ตามลำดับ

3.2 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงอันดับจากมาก ไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการจัดการศึกษาอบรม สัมมนา ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน ควรให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ และควรสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตามลำดับ

3.3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เรียงอันดับจากมาก ไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรให้คำแนะนำ และแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ตามลำดับ

3.4 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตาม ความสามารถของแต่ละบุคคล ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และควรให้ คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย พบประเด็นที่สำคัญนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้ากลุ่มเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนในกลุ่มปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร อาจใช้อิทธิพลของตำแหน่งหน้าที่ หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติวรรณ ลิพพานิช (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของปสุตา เพ็งประสพ (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือด้านการสร้างบารมี ด้านการคลอใจ และด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา

1.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 6 การเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากทุกคนในกลุ่มหรือองค์กรให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ที่มีความสามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำตามมีความกระตือรือร้น มีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเข้มแข็งและเพียรพยายามเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของน้ำผึ้ง ใจจันทร์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของพนักงานครู ในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอารี กังสานุกุล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 4 การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นพลังผลักดันให้บุคคล

เกิดความตระหนัก เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ มีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปประกอบกับ สอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเครือข่ายกรู๊ป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ โดยรวมและ รายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน ระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 5 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ข้อ 6 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย และข้อ 8 การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอนและการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การแสดงออกถึง การกระตุ้นให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น วิเคราะห์สาเหตุปัญหาของการทำงาน โดยใช้ข้อมูลหลักฐานอย่างเป็นเหตุและผล มีมาตรฐาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ให้ขวัญและกำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของอุดม สิงห์โตทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูปฏิบัติการสอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำนวน 196 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ ใช้สติทางปัญญาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรทัย ป็องเคน (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน ระดับมาก

1.4 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมในระดับมาก ยกเว้น ข้อ 2 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ข้อ 4 การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจและเต็มใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า

การปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคลรับฟัง และให้ความสำคัญกับแนวคิดและปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล ให้คำแนะนำและปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงชัย คงเงิน (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน รายละเอียดมีดังนี้

2.1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เพศของครูผู้สอนที่เป็นผู้ชายหรือผู้หญิงมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันออกไปตามสภาพงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสนั่น หันตยง (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามเพศ ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของพนัส ดั่งวงเอก (2555) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ของครูวิชาการที่มีเพศต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคคลที่มีระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน อาจจะมีความรู้ลึกหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป หรืออาจมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันแม้ว่าจะมีวุฒิการศึกษา

ที่แตกต่างกันก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติวรรณ ลีพหวนิช (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรทัย ป็องเคน (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอน ตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทรมากกว่าครูที่ประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูที่มีความรู้ปฏิบัติงานและเกิดประสิทธิผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และการบริหารงานในสถานศึกษาจะแตกต่างกัน ตามประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรัชย์ ชูคำ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของปีทมาวดี วาปีเน (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุริศักดิ์ แสงจันทร์ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ในประเทศ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามประสบการณ์ของครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่

ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความรู้ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น ไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการ หรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน เพื่อให้กิจกรรมการงานบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ และสอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

3.2 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยข้อที่มีคะแนน สูงสุด ได้แก่ ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับขงยุทธ เกษสาคร (2556) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่กระตุ้นจิตใจหรือ ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติการ หรืออำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การประสานงานให้เกิดมีใจความร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นระดับพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับ ที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ ความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน นำไปสู่การบรรลุ ประสิทธิภาพ

3.3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยข้อที่มีคะแนน สูงสุด ได้แก่ ควรให้คำแนะนำ และแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้แก่ ผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับพิเชษฐ วงศ์เกียรติ์จร (2553) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็น และสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหาวางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กรเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความนับถือและด้วยความเต็มใจ อย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้อง กับนิตยา วิเศษยา (2551) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือระดับพฤติกรรมของผู้บริหาร



ที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยู่งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

3.4 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ ความมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับสินีนาฏ โพธิ์จิตญาโน (2554) ที่กล่าวว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับคาร์ณี คงกระพันซ์ (2557) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่มีอย่างเต็มความสามารถ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจและช่วยเหลือแก่ผู้ตาม มีการพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาการทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างบารมี มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการสร้างบารมี หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษา อบรม สัมมนา ฯลฯ และการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้คำแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ประกอบกับกระตุ้นผู้ร่วมงาน

ให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ

5. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น ตลอดจนส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กวี วงศ์พัฒ. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กันยา สุวรรณแสง. (2532). *การพัฒนาบุคลิกภาพ*. กรุงเทพฯ: บำรุงสาสน์.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บัดเตอร์ฟลาย.
- กึ่งกาญจ จิตต์กระวาน. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *ผู้นำ VS ผู้บริหาร ความเหมือนที่แตกต่าง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokcity.com/2003/vc/place/scoop/detail.php?boid=4952>
- จุมพล หนิมพานิช. (2551). *ผู้นำ อำนาจและการเมืองในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2547). *ภาวะผู้นำสามารถล้มสมัยได้ และไม่ได้มีมาแต่กำเนิด*. เข้าถึงได้จาก <http://www.siamhrm.com/?name=management&file=readnews&max=326>
- ชิดชญา ปรีสิทธิ์. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาลงกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติวรรณ ลิพหวนิช. (2550). *ศึกษาภาวะผู้นำกับคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ดารณี คงกระพันซ์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรงชัย คงเงิน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทัศนีย์ เศษรักษา. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2.* รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- น้ำผึ้ง ใจจันทร์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของพนักงานครูในสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้ช่วยเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญเลิศ อ่อนกุล. (2545). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเสริฐ แก้วประทีป. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปสุตา เพ็งประสพ. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปัทมาวดี วาปีเน. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญญาธิสา พันธุ์ภักดี. (2546). *ความคิดเห็นของครู อาจารย์ สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหาร: กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). *ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- พนัส ด้วงเอก. (2555). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติจักร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิทยา ศิริธำรง. (2544). *ความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินติ้ง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *การปฏิวัติการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2547). *ปฏิวัติการศึกษาไทย (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร วิทญูตม. (2550). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิทยา ดำนธำรงกุล. (2546). *หัวใจการบริหารสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ศุภกิจ สานุสตัย. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏเลย.
- สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย. (2546). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2532). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชัยศรีการพิมพ์.
- สนั่น หันตุง. (2552). *การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สรานูรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสระพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมมา รชนิษฐ์. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: แอล. ที. เพรส.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2)*.  
ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สุกัญญา ศรีสวัสดิ์. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายอัครกรู๊ป*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี และปฏิบัติ*. เชียงราย: สำนักพิมพ์สถาบันราชภัฏ เชียงราย.
- สุปรียา โพธิ์สุข. (2558). *ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรัช ชูคำ. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุริศักดิ์ แสงจันทร์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์จังหวัดภาคใต้ในประเทศไทย*. ศึกษารัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริยาพร กันดิษฐ์. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรี โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สินีนานู โปธิจิณญาโน. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร*. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ดิยาว. (2551). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8* (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรทัย ป้องเคน. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. Canada: South Western Cengage Learning.
- Avolio, B. J., & Reichard, R. J. (2008). *The Rise of Authentic Lollowership*. In R. E. Riggio, I. Chaleff & J. R. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: how great followers create great leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory research, and managerial applications* (3<sup>rd</sup> ed.). Columbus, Ohio: Collegiate.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- Bennis, W. (1989). *On become a leader*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Bovee, C., Thill, J., Wood, M., & Dovel, G. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Burke, C. I. (1979). The effect to leadership training program in women's value attitude and behaviors. *Dissertation Abstracts International*, 39(8), 333.
- Claes, M. (1999). Women, men and management styles. Retrieved from <http://dbonline2.lib.cmu.ac.th/mds/detail.nsp>.
- Covey, S. R. (1996). Three roles of the leader in the New Paradigm. In F. Hesselbein & G. Dessler (Eds.), *Personnel/ human resource management* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Forth Worth: Tx. Dryden Press.
- Dessler, G. (1998). *Personnel/ human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DuBrin, J. A. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.
- Greenberg, C. J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizational* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kendrick, J. A. (1988). The emergence of transactional leadership practice in a school improvement effort: A reflective study. *Dissertation Abstracts International*, 12(49), 1330.
- King, M. I. (1990). Extraordinary leadership in education: Transformation leadership as predictors of effectiveness, satisfaction and organization climate in K-2 and higher education. *Dissertation Abstracts International*, 50(199), 2339-A.



- Krasner, L., & Leonard, P. U. (1974). *Behavior, Influence and personality: The social matrix of human action*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory application & skill development* (4<sup>th</sup> ed.). USA: Cengage Learning.
- Paal, A. J. T. (1981). An analysis of the perceived leadership behavior of middle and junior high school principals of east baton rouge. *Dissertation Abstracts International, 52*(3), 763.
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. (1997). *Meeting and exceeding customer expectations management*. Cincinnati Ohio: South Weston College.
- Stogdill, R. M. (1989). *Handbook of leadership: Survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Trewatha, R. L. (1982). *Management*. Plano, Texas: Business Publication.
- Yukl, G. A. (2001). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0417

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

14 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นางสาวกมลพร ศรีประไพ รหัส 58920952 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งในขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัญญา ธีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0418

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

17 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้ นางสาวกมลพร ศรีประไพ รหัส 58920952 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งในขณะนี้อยู่ใน ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภายู ธีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.0419

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

19 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้ นางสาวกมลพร ศรีประไพ รหัส 58920952 นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งในขณะนี้อยู่ใน ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอกความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-581

#### ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- คำอธิบายจำแนกรายชื่อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**  
**โรงเรียนสิงห์สมุทรอำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
  - ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบจัดอันดับ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้นการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด หากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริงและครบทุกข้อจักเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณในความกรุณา มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

นางสาวกมลพร ศรีประไพ

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



**ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง (✓) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริง

1. เพศ
  - เพศชาย
  - เพศหญิง
2. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี-ป.บัณฑิต
  - ตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - น้อยกว่า 5 ปี
  - ตั้งแต่ 5-10 ปี
  - ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

**โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณารายการแต่ละคำถามพร้อมทั้งใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาระดับสูง หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในโรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยกำหนดเกณฑ์รับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>การสร้างบารมี</b>					
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน					
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน					
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี					
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สามารถแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้					
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน					
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง					
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน					
9. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
10. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
11. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดความคาดหวังในการทำงานสูง					
12. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดมาตรฐานในการทำงานสูง					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
13. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นแบบอย่างที่ดีในการตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด					
14. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					
15. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
16. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษ อบรม สัมมนา ฯลฯ					
17. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
18. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ชี้นำให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงผลของการทำงานที่จะได้รับเมื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ					
19. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มศักยภาพ					
20. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ					
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>					
21. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้คำแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					
22. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
23. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงาน					
24. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น ด้วยวิธีการใหม่ ๆ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
25. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ					
26. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย					
27. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง					
28. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอนและการทำงาน					
29. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์					
30. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน					
<b>การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล</b>					
31. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
32. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล					
33. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน					
34. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจและเต็มใจ					
35. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
36. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ปฏิบัติตัวต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ค่านิยม และความเชื่อ					
37. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
38. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงาน ที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ					
39. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ประเมินผลการทำงาน ตามความสามารถและลักษณะงาน					
40. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ใช้เวลาในการนิเทศ ผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค					

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามแบบจัดอันดับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

**คำชี้แจง** ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกคำตอบโดยใส่ตัวเลข (1-3) ตามประเด็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากที่สุด โดยจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นอันดับ 1
- 2 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นอันดับ 2
- 3 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นอันดับ 3

### 1. ด้านการสร้างบารมี

- ( ) 1. ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้มากขึ้น
- ( ) 2. ควรแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเองให้ชัดเจน
- ( ) 3. ควรมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้
- ( ) 4. ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน
- ( ) 5. อื่น ๆ (ระบุ).....

### 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- ( ) 1. ควรกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้สูง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ( ) 2. ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการจัดการศึกษา อบรมสัมมนา ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน
- ( ) 3. ควรให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ
- ( ) 4. ควรสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ( ) 5. อื่น ๆ (ระบุ).....

### 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

- ( ) 1. ควรให้คำแนะนำ และแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ให้แก่ผู้ร่วมงาน
- ( ) 2. ควรกระตุ้นผู้ร่วมงานให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงาน
- ( ) 3. ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- ( ) 4. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
- ( ) 5. อื่น ๆ (ระบุ).....

### 4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

- ( ) 1. ควรให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ
- ( ) 2. ควรมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล
- ( ) 3. ควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- ( ) 4. ควรให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
- ( ) 5. อื่น ๆ (ระบุ).....

ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1	.76	21	.73
2	.81	22	.90
3	.87	23	.69
4	.75	24	.79
5	.75	25	.83
6	.55	26	.86
7	.73	27	.81
8	.82	28	.77
9	.80	29	.62
10	.84	30	.68
11	.73	31	.80
12	.73	32	.84
13	.80	33	.69
14	.88	34	.76
15	.73	35	.74
16	.76	36	.73
17	.84	37	.72
18	.79	38	.82
19	.84	39	.88
20	.85	40	.83

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวกมลพร ศรีประไพ
วัน เดือน ปีเกิด	28 ตุลาคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	11/2 หมู่ 6 ตำบลสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2559-ปัจจุบัน	ครูสอนภาษาญี่ปุ่น
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2558	การศึกษาระดับบัณฑิต (การสอนภาษาญี่ปุ่น) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา