

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี

ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

สุปรียา โพธิ์สุข

27 เม.ย. 2559

361394

TH 0023994

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ สุปรียา โพธิ์สุข ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)  
วันที่ ๗ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความเมตตาและความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อนำไปแก้ไขข้อบกพร่องจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ประสบการณ์ และกระบวนการในการทำงานอย่างมีระบบ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังปรากฏชื่อในงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการชวน กิติเกียรติศักดิ์ ที่มอบทุนการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ เพื่อนำไปพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนมารีวิทยาสถิตีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ที่ได้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวโพธิ์สุขทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา จนทำให้ผู้วิจัยมีความพยายามในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้าย ขอขอบคุณเพื่อนทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำงานนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่มีต่อวงการศึกษ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาบุพการีและคณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุปรียา โพธิ์สุข

56921137: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ/ อำเภอสัตหีบ/  
จังหวัดชลบุรี

สุปรียา โพธิ์สุข: ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี (THE LEADER OF THE HEAD TEACHERS IN LEARNING  
DEPARTMENT AT MARYVIT SATTAHIP SCHOOL CHONBURI PROVINCE)

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สุเมธ งามกนก, กศ.ค. 118 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง บทบาท  
หน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียน  
มารีวิทย์สัตหีบ จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ที่  
ระดับระหว่าง .37 - .83 ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .98 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน ( $SD$ ) เมื่อพบความแตกต่างเปรียบเทียบรายคู่ โดยการทดสอบค่าที ( $t$ -test) และการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ  
จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี  
และด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหาร  
แบบวางเฉย ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับ  
ปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ด้านการสร้างบารมีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด  
รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ตามลำดับ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์  
สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่ โดยรวมและ  
รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์  
สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวม  
และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	3
คำถามการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
บริบทและสภาพของโรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ.....	9
บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	22
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	87
สรุปผล.....	87
อภิปรายผล.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก.....	103
ภาคผนวก ข.....	107
ภาคผนวก ค.....	109
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	118

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย..... 60
2	ข้อมูลทั่วไปของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์..... 66
3	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและ รายด้าน..... 67
4	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการให้ รางวัลตามสถานการณ์ แยกเป็นรายชื่อ..... 68
5	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัด ชลบุรี ด้านการบริหารแบบวางเฉย แยกเป็นรายชื่อ..... 69
6	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี แยกเป็นรายชื่อ..... 70
7	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แยกเป็นรายชื่อ..... 72
8	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา แยกเป็นรายชื่อ..... 73
9	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แยกเป็นรายชื่อ..... 74
10	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามทัศนระของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่..... 76

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
11	เปรียบเทียบระดับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่ของ ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน.....	77
12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและ รายด้าน จำแนกตามทัศนคติของครู จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน.....	78
13	เปรียบเทียบระดับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน.....	79
14	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตาม ประเภทการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการให้รางวัลตาม สถานการณ์.....	80
15	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตาม ประเภทการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการบริหาร แบบวางเฉย.....	81
16	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตาม ประเภทการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการสร้างบารมี.....	82
17	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตาม ประเภทการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ.....	83
18	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตาม ประเภทการดำเนินงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการกระตุ้นให้เกิด ปัญญา.....	84



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
19 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ความที่ศนะของครู จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล.....	85
20 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบ แบบสอบถามเป็นรายคู่ โดยรวม.....	85
21 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี.....	108

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 การบริหารงาน The managerial grid.....	33
3 มิติทั้งสามของทฤษฎี 3 มิติของ Reddin.....	34
4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของ Reddin.....	35
5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและที่มีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin.....	36
6 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิด Tannenbaum and Schmidt.....	37
7 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler.....	39
8 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานในสถานการณ์เกี่ยวกับ โครงสร้างของภารกิจ.....	42
9 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย.....	43
10 รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard.....	44
11 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	52
12 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	53

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“งานพัฒนาบ้านเมืองนั้น ต้องอาศัยบุคคลสองประเภท คือ นักวิชาการกับผู้ปฏิบัติ นักวิชาการเป็นผู้วางโครงการ เป็นผู้นำ เป็นผู้ชี้ทาง เป็นที่ปรึกษาของผู้ปฏิบัติ ส่วนผู้ปฏิบัติเป็นผู้ลงมือลงแรงกระทำงาน งานจะได้ผลหรือไม่เพียงไร ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสองฝ่ายนี้...” (พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2513) การจัดการศึกษายุคใหม่นั้นต้องอาศัยกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2554-2561) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สารสำคัญของการปฏิรูปการศึกษานั้นมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา “คน” ยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกด้าน ปัญหาต่าง ๆ ในสังคมปัจจุบันที่เกิดขึ้นในองค์กรใด ๆ ซึ่งส่งผลให้องค์กรเกิดความเสื่อมเสีย หรือการล่มสลายแห่งองค์กร ล้วนแต่มีปัจจัยสำคัญมาจากการขาดคุณสมบัติในบทบาทหน้าที่ของผู้ที่ได้ชื่อว่า “ผู้นำ” แห่งองค์กรทั้งสิ้น เมื่อพิจารณาถึงหลักความจำเป็น ความสำคัญของการมีผู้นำ และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากผู้นำแล้ว ทำให้เห็นว่าบทบาท และหน้าที่ของผู้นำที่พึงประสงค์ ย่อมมีความจำเป็นและสำคัญยิ่งในการที่จะสร้างทีมผู้นำทุกระดับขององค์กร และพัฒนาให้ทุกคนในองค์กรทำงานอย่างเป็นระบบ (นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, 2550, หน้า 18)

การศึกษาในฐานะที่เป็นกลไกพื้นฐานในการพัฒนาคน จึงเป็นกระบวนการที่สังคมหวังพึ่งพาให้เป็นเครื่องมือในการเตรียมคนและสังคมให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่อีกหลายประเทศได้ตระหนักถึงความสำคัญและทุ่มเททรัพยากร เพื่อปรับปรุงการศึกษาให้เข้ากับสถานะและสภาพชีวิตสมัยใหม่ แต่ก็ยังปรากฏว่าการศึกษาในฐานะคลังปัญญาของสังคมไทยกลับถูกมองข้าม ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงไปจนถึงระดับปฏิบัติในโรงเรียน จะต้องมิวิสัยทัศน์มองเห็นความสำคัญของการศึกษา พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้บุคคลมีความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อศึกษาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2539, หน้า 48-49)

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของไทย คือ การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญในทุก ๆ ระดับของสังคม คือ บุคคลที่เป็นผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อความอยู่รอดของสังคมและประเทศชาติ ผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร ซึ่งนับเป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการ ซึ่งจะทำให้มีการปฏิบัติที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ในองค์กรทางการศึกษาของโรงเรียน กลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญมากในการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้น ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้การปฏิรูปการศึกษابรรลุเป้าหมาย ส่งผลให้ระบบการศึกษาในโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดีก้าวหน้ายิ่งขึ้นอยู่กับ “ภาวะผู้นำ” ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นสำคัญ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงจัดเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินการต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ วางแผน อำนวยการ และมอบหมายงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสมัยที่กระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีนั้น ย่อมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านวิชาการภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ เป็นสถานศึกษาเอกชนที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เริ่มเปิดสอนระดับเตรียมอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้โครงสร้างหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ดำเนินการสอนตามปรัชญาของโรงเรียน คือ ความรู้ คู่คุณธรรมนำวินัย จึงเห็นได้ชัดเจนว่ากลไกสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้นั้น คือ งานวิชาการซึ่งถือเป็นหัวใจหลัก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนงานวิชาการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้

โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ ประสบสภาพปัญหาการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทั้ง 8 กลุ่มสาระ ซึ่งปัญหาที่พบส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ การบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ยังพัฒนาช้า ส่งผลกระทบให้ไม่ทันต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในยุคปัจจุบัน (โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ, 2557) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในฐานะผู้นำในกลุ่มสาระการเรียนรู้ จะต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ คน เวลา สถานที่ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทำอย่างไรให้งานมีประสิทธิภาพ และครูมีความสุขในการทำงาน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะหัวหน้างานวิชาการ จึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิต หีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เพื่อสามารถพิจารณาถึงภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามสภาพที่เป็นจริงได้ ทั้งนี้ เพื่อจะนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารการศึกษา เพื่อพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความสำคัญของปัญหาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิต หีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิต หีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูจำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิต หีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เพื่อนำผลการวิจัยใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ทราบภาวะผู้นำตามของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิต หีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
2. นำผลการวิจัยไปใช้เป็นมาตรฐานกำหนดแนวทางการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม
3. นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ครั้งต่อไป

## คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับใด

2. ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามบทบาทหน้าที่ และประสพการณ์การทำงานแตกต่างกันหรือไม่

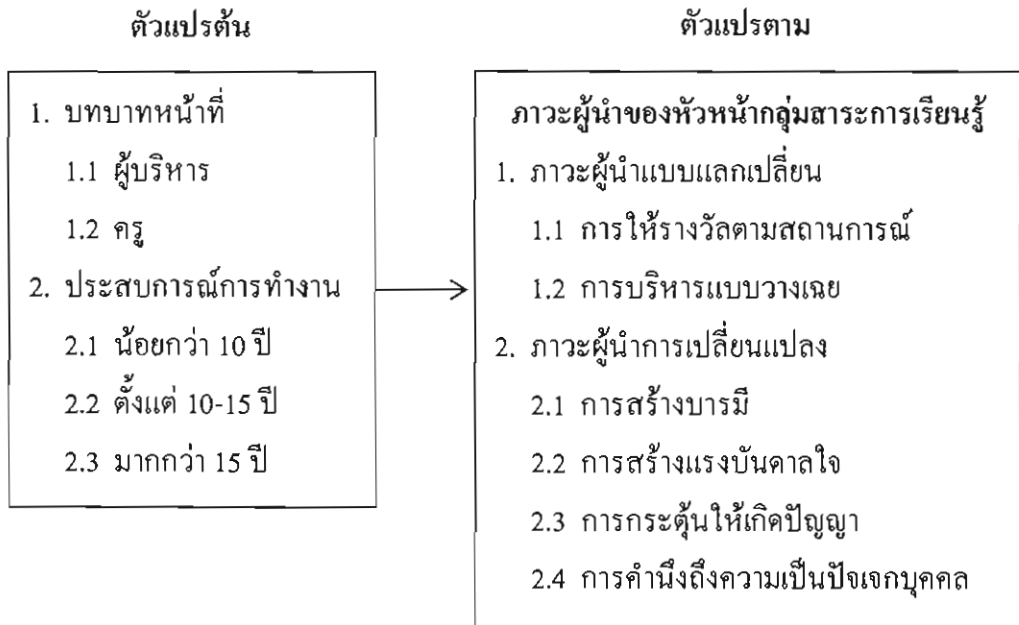
## สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามบทบาทหน้าที่ และประสพการณ์การทำงานแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Bass (1985, pp. 31-55) คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ใน 2 ด้าน คือ
  - 1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์
  - 1.2 การบริหารแบบวางเฉย
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 4 ด้าน คือ
  - 2.1 การสร้างบารมี
  - 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา
  - 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass (1985, pp. 31-55) ตามที่สณะครูโรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2558 ซึ่งประกอบด้วย 2 แบบ คือ

- 1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ใน 2 ด้าน
  - 1.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์
  - 1.1.2 การบริหารแบบวางเฉย
- 1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 4 ด้าน
  - 1.2.1 การสร้างบารมี
  - 1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 1.2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา
  - 1.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

จำนวน 203 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามบทบาทได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 36 คน เป็นครู 96 คน รวม 132 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม รายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ตัวแปรต้น (Independent variable) ได้แก่

3.1.1 บทบาทหน้าที่ ประกอบด้วย

3.1.1.1 ผู้บริหาร

3.1.1.2 ครู

3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน ประกอบด้วย

3.1.2.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ตั้งแต่ 10 - 15 ปี

3.1.2.3 มากกว่า 15 ปี

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่

3.2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ใน 2 ด้าน ประกอบด้วย

3.2.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

3.2.1.2 การบริหารแบบวางเฉย

3.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 4 ด้าน

3.2.2.1 การสร้างบารมี

3.2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.2.2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา

3.2.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ได้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

2. ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา และความร่วมมือร่วมใจ



ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตาม โดยปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ จำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้วิธีเสริมแรงอย่างมีเงื่อนไข โดยนำสิ่งแวดล้อมแลกเปลี่ยนที่มีคุณค่า สนองความต้องการของครูเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยอาศัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้รางวัลจูงใจครูให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยบอกถึงวัตถุประสงค์ของงาน วิธีปฏิบัติงานให้ครูมีความมั่นใจ มีความชัดเจน โดยการให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น เริ่มตั้งแต่การยกย่องชมเชย และการให้รางวัลตอบแทน

2.1.2 การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนและวิธีการเดิม โดยที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่จะติดตามการทำงานของครู โดยยึดกฎระเบียบในการทำงานเพื่อป้องกันการผิดพลาด หากมีการผิดพลาดเกิดขึ้นจึงจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้เสริมในทางลบด้วย

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สามารถค้นหาแรงจูงใจของครู กระตุ้นให้ครูเกิดความสำนึกความต้องการ และพยายามให้ได้การตอบสนอง ความต้องการที่สูงกว่าพัฒนาครู เป็นผลทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูมีความสัมพันธ์ ในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ดังนี้

2.2.1 การสร้างบารมี หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงบทบาทหรือพฤติกรรมที่ทำให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เกิดความชื่นชม ศรัทธา เชื่อถือในตัวหัวหน้า และนำไปเป็นแบบอย่าง ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ ทางวาจา ปฏิบัติคดีเสมอต้นเสมอปลาย คอยให้ความช่วยเหลือ และเปิดโอกาสให้ครูเข้าปรึกษา และแนะนำครูเมื่อมีปัญหา มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ควบคุมอารมณ์ได้ดีในทุกสถานการณ์ และยกย่องชมเชยเมื่อครูปฏิบัติหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงบทบาทหรือปฏิบัติตน เพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่น บรรลุวัตถุประสงค์ โดยทำงานเพื่อส่วนรวม ด้วยความเสียสละ มีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน ยึดหลักความสามัคคี และกำจัดอุปสรรค โดยนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาใช้ในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยสร้างวิสัยทัศน์การทำงานร่วมกัน

2.2.3 การกระตุ้นให้เกิดปัญญา หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้ความพยายามกระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยคิดค้น เสนอวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในแง่ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการคิดแก้ปัญหาที่หลากหลาย เน้นการปฏิบัติงานที่ทำทาบ สนับสนุนให้ครูพยายามหาวิธีการใหม่ โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องไม่ตำหนิวิธีการของครู

2.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการในเรื่องความสำเร็จของแต่ละบุคคล ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอบรม ศึกษาดูงาน รับฟังความคิดเห็นของครู แนะนำงานที่เป็นประโยชน์ต่อครู โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ด้านความต้องการและความสามารถประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ เพื่อพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ

3. ผู้บริหาร หมายถึง ประธานกรรมการเครือข่ายโรงเรียนมารีวิทย์ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และหัวหน้าระดับชั้น โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

4. ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ยกเว้นหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้าระดับชั้น

5. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ครูเข้าปฏิบัติหน้าที่นับจากวันแรก จนถึงปัจจุบันในโรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งประสบการณ์การทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ

5.1 น้อยกว่า 10 ปี

5.2 ตั้งแต่ 10-15 ปี

5.3 มากกว่า 15 ปี

6. โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ หมายถึง สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่พิเศษในเครือคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตั้งอยู่อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลในการดำเนินการวิจัย ซึ่งได้เรียงลำดับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทและสภาพของโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ
2. บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### บริบทและสภาพของโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ

##### ประวัติโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ

โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ เป็นโรงเรียนเครือคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2538 โดยนายชวน กิติเกียรติศักดิ์ ผู้รับใบอนุญาตคนปัจจุบัน ได้ซื้อกิจการจากโรงเรียนดวงใจการศึกษา และได้ทำการปรับปรุงอาคารเรียนทันที จากลักษณะอาคารเรียนที่เป็นเรือนไม้ชั้นเดียว หลังคามุงกระเบื้อง กว้าง 8 เมตร ยาว 60 เมตร ขนาดห้องกว้าง 6 เมตร ยาว 6 เมตร จำนวน 10 ห้อง โดยใช้เป็นห้องเรียน 9 ห้อง ห้องพักครู 1 ห้อง เป็นอาคารคอนกรีตเสริมเหล็กชั้นเดียว ในขณะนั้นมีเนื้อที่ 2 ไร่ 1 งาน 76 ตารางวา จำนวนนักเรียน 178 คน ครู 11 คน เปิดสอนตั้งแต่ชั้นก่อนประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยโรงเรียนได้พัฒนางานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ และบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาเป็นลำดับ

ปีการศึกษา 2544 เปิดใช้อาคารเรียนคอนกรีตเสริมเหล็ก 4 ชั้น มีห้องเรียนทั้งหมด 36 ห้องเรียน ห้องประกอบการ 7 ห้อง ห้องน้ำครู 7 ห้อง ห้องน้ำนักเรียน 15 ห้อง และต่อมาในปีการศึกษา 2544 จึงได้ขออนุญาตเปิดหลักสูตรชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อที่จะดูแลนักเรียนเข้าสู่วัยรุ่นให้ปลอดภัยจากยาเสพติด สามารถใช้เวลาในการศึกษาเล่าเรียนอย่างมีความสุข และมีชีวิตที่ดี นอกจากนี้ทางโรงเรียนได้เป็นโรงเรียนนำร่องในการประเมินคุณภาพภายนอก จากผลการประเมินปรากฏว่า โรงเรียนมีมาตรฐานด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอนและด้านผู้บริหารมีคุณภาพ

ในระดับดี โดยเฉพาะมาตรฐานที่ 1, 6, 9, 10, 13, 14, 20 และ 24 (รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557)

ปีการศึกษา 2546 เริ่มก่อสร้างโรงอาหารและห้องน้ำชั่วคราว หน้าตึก 4 ชั้น เพื่อใช้ เป็นโรงอาหารชั่วคราวและหอบตึก 2 ชั้นเพื่อก่อสร้างอาคารเรียนคอนกรีตเสริมเหล็ก 4 ชั้น สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษา และสร้างเสร็จในปี พ.ศ. 2547

ปีการศึกษา 2548 เปิดใช้อาคารเรียนมัธยมศึกษา ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 พร้อมทั้งก่อสร้างอาคารกิจกรรม และสระว่ายน้ำ ซึ่งภายในอาคารประกอบด้วยห้องสมุด ห้องดนตรีไทย ห้องดนตรี ห้องดุริยางค์ ห้องนาฏศิลป์ ห้องโฮมเรียดเตอร์ และห้องประชุมขนาดใหญ่

ปีการศึกษา 2549 ทางโรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จากผลการประเมินปรากฏว่า โรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับปฐมวัย มีมาตรฐานด้านผู้เรียน ด้านครูและด้านผู้บริหาร มีคุณภาพระดับดีมาก ส่วนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีมาตรฐานด้านผู้เรียน มีคุณภาพระดับดี ด้านครูผู้สอนและด้านผู้บริหารมีคุณภาพระดับดีมาก

ปีการศึกษา 2550 ทางโรงเรียนได้ปรับปรุงภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ให้ร่มรื่นน่าอยู่และเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดสร้างเสาธงขนาดใหญ่ ปรับพื้นที่โดยการปลูกต้นไม้ตั้งแต่หน้าอาคารประถมศึกษาไปจนถึงหน้าอาคารมัธยมศึกษา เพื่อเป็นสถานที่ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ปีการศึกษา 2551 ทางโรงเรียนได้เปิดใช้สระว่ายน้ำอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2551 โดยจัดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 3 จนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551 และได้รับการประเมินโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพจากกระทรวงสาธารณสุข ผลการประเมินโรงเรียนผ่านเกณฑ์การประเมินระดับทอง นอกจากนี้ได้ปรับพื้นที่โดยการปลูกต้นไม้ และลานจอดรถหน้าตึกอนุบาล รวมทั้งติดกันสาดป้องกันแดดฝนของตึกอนุบาลและทาสีห้องน้ำ

ปีการศึกษา 2553 ทางโรงเรียนได้ขยายชั้นเรียน โดยเปิดถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

ปีการศึกษา 2555 เปิดใช้อาคารเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งภายในอาคารประกอบด้วยห้องเรียนจำนวน 22 ห้องเรียน ห้องสมุดขนาดใหญ่ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ ศึกษาศาสตร์และสนามฟุตบอล

ปีการศึกษา 2556 ทางโรงเรียนได้เปิดใช้อาคารเรียนอนุบาล เป็นอาคารคอนกรีต 3 ชั้น มีห้องเรียน จำนวน 32 ห้อง แบ่งเป็นห้องเรียน ก.ไก่ ถึงอนุบาล 3 ระดับชั้นละ 8 ห้องเรียน

แต่ละชั้นภายในอาคารเรียน ประกอบด้วย ชั้นล่างเป็นลานจอดรถ ชั้น 1 เป็นลานกิจกรรม ห้องเรียน ห้องวิชาการ และสระว่ายน้ำ ส่วนชั้น 2 เป็นห้องเรียน ชั้น 3 เป็นห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องนาฏศิลป์ ห้องดนตรีสากล ห้องสื่อ ห้องประชุมเล็ก และห้องประชุมใหญ่

โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบได้เปิดทำการสอน ตั้งแต่ระดับชั้นเตรียมอนุบาล ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันมีจำนวนนักเรียน 2,620 คน บริหารงาน โดยนายชวณ กิติเกียรติศักดิ์ ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต นางสาวสมร ไชยตรี ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ นางหงษ์ทอง มณีจำ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และ ดร.สติเวน ชนะกิติเกียรติศักดิ์ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ เครือโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ

ตลอดเวลาที่ผ่านมาโรงเรียนได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านบุคลากรและอาคารสถานที่ มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการเรียนการสอน โดยใช้สื่อและเทคโนโลยี ที่ทันสมัย มุ่งเน้นให้ครูผู้สอนมีทักษะกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ให้นักเรียนมีมารยาทและวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย มีความรับผิดชอบ ต่อตนเองและสังคม จนเป็นที่ประจักษ์แก่สังคมสมกับที่ผู้ปกครอง ได้มอบความไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี

โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ ตั้งอยู่เลขที่ 23/1 หมู่ที่ 7 ซอยเครือนาวิ ถนนสุขุมวิท ตำบล สดหีบ อำเภอสดหีบ จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20180 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน โทรศัพท์ 038-738865 โทรสาร 038-436465 ได้รับอนุญาตให้จัดตั้ง เมื่อ พ.ศ. 2538 (20 ตุลาคม พ.ศ. 2538) เปิดสอนระดับชั้นเตรียมอนุบาลถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีเนื้อที่ 25 ไร่ 2 งาน 43 ตารางวา สังกัดเขตพื้นที่บริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

## 2. วิสัยทัศน์ ปรัชญาโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ มุ่งส่งเสริมการจัดการศึกษาพัฒนาสารสนเทศ เสริมสร้าง ในด้านการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม สุขภาพดี มีความสุข เป็นผู้ที่มึ จิตสาธารณะและเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้สู่สากล”

### ปรัชญาของโรงเรียน

“ความรู้ คู่คุณธรรม นำวินัย”

ความรู้ หมายถึง การพัฒนาที่เกิดจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและเชื่อมโยงกับความรู้อื่นได้  
คู่คุณธรรม หมายถึง ความงาม ความดี

นำวินัย หมายถึง การอยู่ในระเบียบแบบแผน

### 3. พันธกิจ (Mission)

- 3.1 โรงเรียนและบุคลากรพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ตลอดจนบุคลิกภาพ
- 3.2 โรงเรียนและบุคลากรปลูกฝังค่านิยม รักความเป็นไทยอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงาม ยึดมั่นการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 3.3 โรงเรียนและบุคลากรส่งเสริมให้นักเรียนฝึกปฏิบัติทางด้านวิชาการ โดยให้ ความรู้ความสามารถและมีทักษะเพื่อนำไปสู่อนาคตที่ดี
- 3.4 โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรและนักเรียนให้ใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา การเรียนการสอน
- 3.5 โรงเรียน บุคลากร สร้างความตระหนักให้ชุมชนเห็นความสำคัญ และให้ ความร่วมมือในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

### 4. อัตลักษณ์ (Identity)

- 4.1 พัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่ กำหนดขึ้น
- 4.2 ส่งเสริมและพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ
- 4.3 นักเรียนและบุคลากรประพฤติตนมีระเบียบ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคมและ ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมทางศาสนาและวัฒนธรรมไทย
- 4.4 บุคลากรให้การบริการทุกด้านด้วยความยินดีอย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. แผนกลยุทธ์

#### ระดับปฐมวัย

กลยุทธ์ที่ 1 ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับ ศักยภาพทางสมอง โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และกิจกรรม การเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับศักยภาพทางสมอง ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียน ร้อยละ 87 ได้รับประสบการณ์และกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับศักยภาพทาง สมอง

กลยุทธ์ที่ 2 เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสาธารณะ รักความเป็นไทยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนมี ความเป็นไทย ภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ นักเรียนร้อยละ 87 มีความเป็น

ไทย ภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตนและผู้เรียนร้อยละ 87 มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิต  
สาธารณะ รักความเป็นไทยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 3 มีแผนการจัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยทั้ง 4 ด้าน  
เน้นการจัดประสบการณ์ที่สอดคล้องกับการทำงานทางสมอง โดยคำนึงถึงความแตกต่างตาม  
ธรรมชาติของแต่ละวัย โดยกำหนดเป้าหมายให้ครูได้ศึกษาแผนการจัดประสบการณ์และนำไปใช้  
ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็ก โดยคำนึงถึงความแตกต่างตามธรรมชาติของแต่ละวัย และครู  
จัดประสบการณ์สอดคล้องกับการพัฒนาสมอง ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 87 มีความเข้าใจ  
ในการจัดแผนประสบการณ์นำไปใช้ให้สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็ก โดยคำนึงถึงความแตกต่าง  
ตามธรรมชาติของแต่ละวัย และครูร้อยละ 87 มีความเข้าใจในการจัดประสบการณ์ให้สอดคล้องกับ  
การพัฒนาของสมอง

กลยุทธ์ที่ 4 ครูปฐมวัยมีความรู้ความชำนาญด้านการศึกษาปฐมวัย โดยกำหนดเป้าหมาย  
ส่งเสริมให้บุคลากรครูได้ศึกษาหาความรู้ โดยจัดให้มีการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อให้เกิด  
ความชำนาญด้านการศึกษาปฐมวัย ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 87 ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม  
โดยส่งครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความชำนาญด้านการศึกษาปฐมวัย

กลยุทธ์ที่ 5 ครูปฐมวัยนำนวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย  
เน้นความรู้ คุณธรรม นำวินัย คำนึงถึงหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาสอดแทรกในการจัดกิจกรรม  
กระบวนการเรียนรู้ 6 กิจกรรมหลัก โดยกำหนดเป้าหมายให้ครูปฐมวัยได้นำนวัตกรรมมาใช้ใน  
การจัดทำสื่อการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการจัดแผน ประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย  
เน้นความรู้ คุณธรรม นำวินัย และให้ครูได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาสอดแทรกในการจัด  
กิจกรรมการเรียนการสอน และกระบวนการเรียนรู้ 6 กิจกรรมหลัก ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ  
ครูร้อยละ 85 ได้นำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดทำสื่อการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการจัดแผน  
ประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเน้นความรู้ คุณธรรม นำวินัยรวมทั้งครูร้อยละ 77  
ได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาสอดแทรกในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกระบวนการ  
เรียนรู้ 6 กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 6 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย โดยกำหนดเป้าหมาย  
ให้ครูมีการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมทางกายภาพ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย ตัวชี้วัด  
ความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 83 มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ  
เด็กปฐมวัย

กลยุทธ์ที่ 7 เกิดความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน ครูกับผู้ปกครอง และชุมชน  
มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่าง

บ้านและ โรงเรียน ครูกับผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการศึกษาของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ สถานศึกษา บ้าน ครู ผู้ปกครองและชุมชนร้อยละ 87 มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 8 ผู้เรียนและบุคลากรเกิดประสบการณ์ด้านการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และทักษะทางด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน สามารถสนทนาสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ เติบโตตามศักยภาพตามวัยและส่งเสริมให้บุคลากรมีความชำนาญในการจัดการศึกษาปฐมวัย ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 87 มีทักษะการสนทนาสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ ผู้เรียนร้อยละ 87 มีความสามารถด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ และครูร้อยละ 85 มีความชำนาญด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 9 ครูปฐมวัยมีความรู้ความชำนาญในบทบาทของการเป็นผู้นำในการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมายให้ครูมีความรู้ความชำนาญในบทบาทการเป็นผู้นำในการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 87 มีความรู้ความชำนาญในบทบาทของการเป็นผู้นำในการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ที่ 1 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแก้ปัญหาโดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีวิจารณญาณ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ นักเรียนร้อยละ 80 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ และรู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง

กลยุทธ์ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ นักเรียนร้อยละ 80 มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กลยุทธ์ที่ 3 ผู้เรียนมีจิตสาธารณะ เป็นผู้มีความรู้คุณธรรม จริยธรรม รักษาชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และมีค่านิยมที่พึงประสงค์ตามที่มาตรฐานการศึกษากำหนด โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนมีจิตสาธารณะ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด และส่งเสริมสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 มีจิตสาธารณะ ผู้เรียนร้อยละ 80 มีคุณธรรม จริยธรรมตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร กำหนด ผู้เรียนร้อยละ 80 มีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์



กลยุทธ์ที่ 4 ผู้เรียนมีทักษะและกระบวนการคิดทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมาย พัฒนาให้นักเรียนมีทักษะ และกระบวนการคิดทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 มีทักษะและกระบวนการคิดทางด้านวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 5 ผู้เรียนมีความสามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษา ต่างประเทศ โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถใช้ภาษา เพื่อการสื่อสาร ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 มีความสามารถ ใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 6 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ ผู้เรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 มีสุขภาพกาย และ สุขภาพจิตที่ดี

กลยุทธ์ที่ 7 ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ แสวงหาความรู้ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ แสวงหาความรู้ เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ แสวงหาความรู้ เรียนรู้ และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 8 ผู้เรียนนำความรู้ไปประกอบอาชีพสุจริต โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริม ให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประกอบอาชีพสุจริต ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 นำความรู้ ไปประกอบอาชีพสุจริต

กลยุทธ์ที่ 9 ผู้เรียนสามารถใช้สารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมาย พัฒนาให้นักเรียนสามารถใช้สารสนเทศไปพัฒนาความรู้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 สามารถใช้สารสนเทศไปพัฒนาความรู้

กลยุทธ์ที่ 10 ผู้เรียนสามารถตระหนักและเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์-ภาษาไทย ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมผู้เรียนให้ตระหนักเห็นความสำคัญของการอนุรักษ์ภาษาไทย ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัด ความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 เห็นความสำคัญของการอนุรักษ์ภาษาไทย ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ทรัพยากรธรรมชาติ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 11 ครูมีการจัดทำแผนการสอนสอดคล้องกับทักษะกระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ผลัดสื่อและนวัตกรรม โดยมีการวัดและประเมินผล อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมายพัฒนาการจัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับทักษะ

กระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตร 2551 พัฒนาการผลิตสื่อและนวัตกรรม โดยวัดประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 80 มีการพัฒนาจัดทำแผนการสอนให้สอดคล้องกับทักษะกระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตร 2551 และครูร้อยละ 80 มีพัฒนาการผลิตสื่อและนวัตกรรม โดยมีการวัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 12 ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนและวิจัย โดยใช้ข้อมูลในการวางแผนแก้ปัญหา โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนและทำการวิจัย โดยใช้ข้อมูลไปวางแผนแก้ปัญหา ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 80 ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนและทำการวิจัย โดยใช้ข้อมูลไปทำการวางแผนแก้ปัญหา

กลยุทธ์ที่ 13 ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน โดยกำหนดเป้าหมายจัดกิจกรรมส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 80 สามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 14 ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ เป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษาและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ชุมชน และสถานศึกษาตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ครูร้อยละ 80 ได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพ และครูร้อยละ 80 ปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ชุมชน และสถานศึกษาตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู

กลยุทธ์ที่ 15 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยกำหนดเป้าหมายสนับสนุนให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลคิดเป็นร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 16 คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง ชุมชน ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกำหนดเป้าหมายสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชน ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง ชุมชน ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 17 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และ

พัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 18 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน พัฒนาเต็มศักยภาพ โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อม และบริการที่ส่งเสริม ให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อม และบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 19 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา ผ่านเกณฑ์ในระดับดีขึ้น ไป

กลยุทธ์ที่ 20 สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดเป้าหมาย พัฒนาให้มี การส่งเสริม และสนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ สถานศึกษาพัฒนาให้มีการส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 21 พัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้น ที่กำหนดขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริมให้สถานศึกษา จัดกิจกรรม/ งาน ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ รวมถึงคุณธรรม จริยธรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ รวมถึงมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์

กลยุทธ์ที่ 22 ผู้เรียนและบุคลากรมีพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ โดยกำหนดเป้าหมาย สร้างจุดเน้นด้านภาษาอังกฤษและภาษาจีน ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนร้อยละ 80 สามารถใช้ ภาษาอังกฤษ และภาษาจีนสื่อสารในชีวิตประจำวัน

กลยุทธ์ที่ 23 ผู้เรียนและบุคลากรประพฤติตนมีระเบียบวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม และไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีทางศาสนา และวัฒนธรรม โดยกำหนดเป้าหมายส่งเสริม ให้ผู้เรียน และบุคลากรประพฤติตนมีระเบียบวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนและบุคลากร ร้อยละ 80 ประพฤติตนมีระเบียบวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสังคม

กลยุทธ์ที่ 24 บุคลากรให้การบริการทุกด้านด้วยความยินดีอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมาย พัฒนาให้บุคลากรให้มีการบริการทุกด้านด้วยความยินดี และมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ร้อยละ 80 ที่ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

กลยุทธ์ที่ 25 ส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สมรรถนะ อานคิควิเคราะห์ฯ ผลทดสอบ ระดับชาติให้สูงขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายจัดกิจกรรมที่ตรงตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูป การศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น เสริมสร้างเยาวชนแกนนำ

ให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาทางสังคม ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
สมรรถนะ อ่านคิดวิเคราะห์ฯ ผลทดสอบระดับชาติให้สูงขึ้น โดยมีแกนนำ 1: 50 คน ในการมี  
ส่วนร่วมแก้ปัญหาทางสังคมและเยาวชน แกนนำมีการจัดกิจกรรมอย่างน้อย 2 กิจกรรมต่อ 1 ปี  
การศึกษา

## 6. สถิติข้อมูล

### ด้านบุคลากร

จำนวนบุคลากร จำแนกตามหน้าที่ เพศ ระดับการศึกษา และอายุ

ประเภทบุคลากร	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี	อายุเฉลี่ย (ปี)
ประธานกรรมการบริหาร	1	-	-	-	1	40
ผู้รับใบอนุญาต	1	-	1	-	-	66
ผู้จัดการ	-	1	-	-	1	50
ผู้อำนวยการ	-	1	-	-	1	52
รองผู้อำนวยการ	-	2	-	-	2	44
ครู (บรรจุ)	31	119	2	139	9	37
ครูผู้ช่วย (ไม่บรรจุ)	3	22	2	23	-	30
ครูต่างประเทศ	2	20	-	22	-	32
พี่เลี้ยง	-	3	3	-	-	39
นักการภารโรง	12	6	18	-	-	34
ยามรักษาความปลอดภัย	2	-	-	-	-	31

### ด้านอาคารสถานที่

อาคารเรียน จำนวน 4 หลัง

อาคารประกอบการ จำนวน 1 หลัง

ส้วม 133 หลัง

สระว่ายน้ำ 1 สระ

สนามเด็กเล่น 2 สนาม

สนามฟุตบอล 1 สนาม

สนามบาสเกตบอล 1 สนาม

## ด้านงบประมาณ

### งบประมาณ (รับ-จ่าย)

รายรับ	บาท	รายจ่าย	บาท
เงินงบประมาณ (เงินอุดหนุนรายหัว)	22,400,931.73	งบดำเนินการ/ เงินเดือน ค่าจ้าง	45,267,180.00
เงินนอกงบประมาณ	10,208,899.00	งบพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษา	23,362,694.58
เงินอื่น ๆ (ระบุ)	26,091,859.00	งบอื่น ๆ (ระบุ)	37,446,571.27
รวมรายรับ	58,701,689.73	รวมรายจ่าย	106,076,445.85

โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ เป็นสถานศึกษาเอกชน มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาให้แก่เด็กและเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่สามารถทำให้นโยบายของรัฐเห็นผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น สถานศึกษาถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการผลของการศึกษา จะเกิดขึ้นที่สถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนที่ต้องรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดศึกษาที่จะให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ อันจะนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้า หันต่อการเปลี่ยนแปลง

### บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดสาระการเรียนรู้ใน โครงสร้างหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544, หน้า 5) กำหนดสาระการเรียนรู้ ตามหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะ หรือกระบวนการ การเรียนรู้ และคุณลักษณะ หรือค่านิยม คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
2. กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
4. กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
5. กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
6. กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

7. กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

อ้างอิงกำหนดระเบียบว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาและรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522 ของกรมสามัญศึกษา (2535, หน้า 378) ให้มีหัวหน้าหมวดวิชาในสถานศึกษา ซึ่งปัจจุบันเรียกว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แทนคำว่าหัวหน้าหมวดวิชาทั้ง 8 กลุ่ม

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกลุ่มบริหารวิชาการของโรงเรียน เพราะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับงานวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของโรงเรียน

**บทบาทของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

1. ทำการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ดังนี้

1.1 ระดับอนุบาลหรือประถมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนเวลาเรียน

1.2 ระดับมัธยมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ

2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดโครงการเรียนและกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือกเรียนโครงการนั้น

3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามหลักสูตรและรายการสอน

4. จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. วิเคราะห์หลักสูตรและข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

6. นิเทศงานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและการใช้วัสดุ และอุปกรณ์ของราชการครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

7. การดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสือ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการเรียนการสอน สำหรับใช้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้

8. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวข้อสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ

9. ศึกษา ค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุง และแก้ไขปัญหางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ

10. ติดต่อประสานงานด้านวิชาการกับข้าราชการครู ทั้งในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา

11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

## บทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีย์วิทยาสถิตหีบ

1. กำหนดแผนปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้างานวิชาการ
  - 1.1 เป็นผู้ดำเนินการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 1.2 กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
  - 1.3 จัดให้มีการประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกภาคเรียน
2. ใช้ภาวะผู้นำบริหารงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติงาน
  - 2.1 มอบหมายงานให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้รับผิดชอบ และติดตามให้มีการปฏิบัติตามที่มอบหมาย
  - 2.2 ประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อช่วยกันแก้ปัญหา และรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
  - 2.3 พัฒนาความรู้ความสามารถของครูสร้างเสริมขวัญกำลังใจ และยกย่องเชิดชูเกียรติครู โดยสนับสนุนส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 2.4 ว่ากล่าวตักเตือนติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนางานวิชาการ
  - 2.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ทำผลงานวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู
  - 2.6 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูเกิดความสามัคคี และอุทิศตนเพื่อความเจริญของโรงเรียน
3. กำหนดหลักสูตรสถานศึกษา
  - 3.1 วางแผนการเปิดรายวิชาของกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สนองความต้องการของโรงเรียน และของผู้เรียน
  - 3.2 ดูแล ตรวจสอบให้ครูทุกคนได้เขียน และปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้เสร็จก่อนเริ่มกิจกรรมการเรียนการสอน
  - 3.3 ควบคุมดูแลการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร โดยให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างน้อย 80% ของเวลาเรียนจริง
  - 3.4 นิเทศงานภายในกลุ่มสาระสำคัญ เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ ครูผู้สอนให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ

3.5 ควบคุมกระบวนการวัดผลประเมินผลในกลุ่มสาระสำคัญให้เป็นไปตามระเบียบ และตรงเวลาตามที่โรงเรียนกำหนด

3.6 จัดทำโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนอ่อน โครงการเพื่อเสริมความสามารถ นักเรียนที่เก่ง โครงการแสดงผลงานนักเรียน และ โครงการเตรียมนักเรียนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรม ด้านวิชาการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

4. ทำการสอนอย่างน้อย 20 คาบ/ สัปดาห์

5. ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และรายงานทุกภาคเรียน จากบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าหน้าที่ และความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้นยิ่งใหญ่ เทียบเท่ากับผู้อำนวยการสถานศึกษา ในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้ จึงมีจำนวนครูมากกว่า โรงเรียนขนาดเล็กหลายๆโรงเรียน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ นั้นเป็นผู้บริหารที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะต้องบริหารงานทุกอย่างเหมือนผู้อำนวยการ สถานศึกษาต่างกันเพียงแต่บริหารงานในวงแคบลง ดังนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรเป็น ผู้ที่มีภาวะผู้นำ รวมทั้งมีความสามารถ อันจะทำให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีความศรัทธา และ ให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่วางไว้ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนก้าวสู่ ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ในทัศนะที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544, หน้า 4-8) ได้ให้ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ คือ การสะท้อน ภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลในองค์กร ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีความสามารถหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ สามารถจูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่น ๆ ปฏิบัติ ตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ความสามารถ หรืออิทธิพลนั้น ๆ มีที่มาจาก หลายแหล่ง เช่น คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อำนาจตามตำแหน่ง หรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่

Bass (1985) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำ ออกเป็น 11 กลุ่ม คือ



1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Traits) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
  2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของคุณภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่น ในปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
  3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยอมรับ (Compliance) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่ทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
  4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญบังคับ
  5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
  6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Persuasion) ภาวะผู้นำเป็นการเกลี้ยกล่อมจูงใจหรือตลใจ สมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับ ขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
  7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (Power relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจกับผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
  8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล
  9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง
  10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้แจงกิจกรรมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
  11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทาง และเครือข่ายของการสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มผู้นำที่จะสนใจบุคคลมากกว่างาน
- วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่ม ปฏิบัติตามความคิดความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุจุดประสงค์ของกลุ่มตามที่

กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำ ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

โกศิชฎี เบลรินทร์ (2552, หน้า 50) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคม มุ่งสิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณค่า เน้นความคิด และพฤติกรรมที่เป็นเรื่องจำเป็นของภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

ฉัฐพงศ์ บุญยรรมณ (2553, หน้า 23) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะและความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์กร

Jacobs (1970; Stogdill, 1974; Boles & Davanport, 1975 อ้างถึงใน นิกัญชลา ลั่นเหลือ, 2554, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ในลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ต่อมาในยุกระหว่างปี ค.ศ. 1980-1989 นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยให้ความหมายในลักษณะกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อโน้มน้าวให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจในการที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามสถานการณ์นั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

กาญจน์ เรืองมนตรี (2543, หน้า 2) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะแห่งการเป็นผู้นำ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนี้

#### Leadership

L มาจาก Liberality หมายถึง ความโออบอ้อมอารี กว้างขวาง ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว

E มาจาก Elegance หมายถึง ความเป็นผู้มีมารยาท

A มาจาก Academic หมายถึง ความมีหลักวิชาการ เป็นนักวิชาการ

D มาจาก Dignity หมายถึง ความสง่างามผ่าเผย

E มาจาก Eethics หมายถึง ความมีคุณธรรม จริยธรรม

R มาจาก Rememberist หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความจำเป็นเลิศ

S มาจาก Sense of service หมายถึง ความเป็นผู้ให้บริการ

H มาจาก Human relation หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสาร

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 128) สรุปว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีวิสัยทัศน์ คือ สามารถกำหนดหรือสร้างความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เช่น อีก 5 ปีข้างหน้า สถานศึกษาจะต้องมีลักษณะเด่นในเรื่องใด
2. ต้องสามารถสื่อความหมายวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถโน้มน้าวจิตใจทุกคนในองค์กรยอมรับว่า วิสัยทัศน์ หรือภาพความสำเร็จนั้นเกิดจากความคิดของทุกคน มิใช่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียว
3. ต้องมีความมุ่งมั่น คือ ต้องไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่กำหนดไว้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำ**

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลทำให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กรในปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำสำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือภาวะผู้นำมีหลายแนวคิดแต่ที่รู้จักกันกว้างขวางสรุปได้ ดังนี้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Sergiovanni**

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 28-29) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำของ Sergiovanni (1984, pp. 119-121) ว่า ได้จัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูใหญ่ (Principal) ไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่ ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical leadership) ภาวะผู้นำด้านมนุษย (Human leadership) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational leadership) ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic leadership) และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural leadership) การบริหารงานในโรงเรียนมีความซับซ้อนมากผู้บริหารจึงต้องประพฤติดนเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายระดับผสมผสานกันนอกจากจะใช้ภาวะผู้นำด้านเทคนิค และภาวะผู้นำด้านมนุษยแล้วยังต้องใช้ภาวะผู้นำทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมด้วย

#### **ภาวะผู้นำด้านเทคนิค (Technical leadership)**

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 38-39) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะเทคนิควิชาการ ได้แก่ ความสามารถที่จะใช้ความรู้ระบบวิธีการเทคนิค และเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับ

การปฏิบัติงานหน้าที่เฉพาะด้าน ความสามารถเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม

เพทาย ชื่อสังข์พงษ์ (2540, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะในด้านเทคนิค (Technical skills) เป็นทักษะที่ผสมผสานระหว่างความรู้ ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ของตนในด้านบทบาทของการทำงาน หลักสูตรการสอน การประเมินผล ผู้นำจำเป็นต้องมีความรู้ ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการทำงาน มีความชำนาญทางด้านเทคนิคที่ดีนำมาใช้ในการบริหาร ได้แก่

1. การตั้งเกณฑ์ในการเลือกวิธีการและระบบ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการบริหารงาน
3. สร้างและเขียนวัตถุประสงค์ของพฤติกรรม
4. สามารถนำงานวิจัยทางการศึกษามาใช้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 120-121) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหารประจำหน่วยงานในองค์กรทักษะเหล่านี้ ได้จากการศึกษาฝึกอบรมและประสบการณ์ และมีผลการวิจัยด้านคุณลักษณะจำนวนหนึ่งที่ยืนยันตรงกันว่า ทักษะด้านเทคนิคสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านเทคนิค หมายถึง ผู้นำต้องมีเทคนิคที่ดีในการบริหาร ผสมผสานระหว่างความรู้ ความสามารถในการทำงาน โดยได้จากประสบการณ์การทำงาน และการฝึกฝนอบรม

#### **ภาวะผู้นำด้านมนุษย (Human leadership)**

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 39) กล่าวว่า ทักษะบุคคลเป็นอีกทักษะหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้การดำเนินการบริหารได้บรรลุผลสำเร็จทักษะบุคคล ได้แก่ ความสามารถและการใช้ดุลยพินิจวินิจฉัยในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น รวมทั้งการเข้าใจเรื่องการจูงใจและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

สมคิด บางโม (2539, หน้า 45) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นมีความชำนาญในการสร้างความสามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึที่ดีและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการทุกระดับ เพราะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่าต่ำกว่าและบุคคลภายนอกอีกด้วย

เพทาย ชื่อสังข์พงษ์ (2540, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะทางมนุษยเป็นความสามารถที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพในกลุ่ม และสร้างความสัมพันธ์

ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการมีอิทธิพลสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นพัฒนางานกลุ่ม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงลักษณะของผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

1. ความเห็นอกเห็นใจความเข้าใจถึงความรู้สึกของบุคคลอื่นเป็นการให้ความนับถือในความคิดของผู้อื่น
2. การระมัดระวังตนการระมัดระวังความประพฤติ และคำพูดของตนเองที่จะไม่ทำร้ายผู้อื่น
3. ให้ความสำคัญกับทุกคน
4. มีความจริงใจต่อผู้อื่น
5. ชมเชยให้เกิดคติในผลงานของผู้อื่น
6. มีอารมณ์ขันมองโลกในแง่ดี
7. ต้อนรับผู้อื่นด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม
8. มีคุณธรรมไม่เอาเปรียบผู้อื่น
9. ปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเสมอ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านมนุษย หมายถึง ผู้นำต้องมีทักษะสามารถติดต่อร่วมงาน และจูงใจผู้อื่น ทำให้เกิดความรู้สึที่ดีสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้งานเกิดประสิทธิผล

#### ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational leadership)

ภาวะผู้นำทางการศึกษาหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญและเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษาและให้เหมาะสมกับผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

มงคล สุภาพล (2544, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำบุคคลภายในให้ร่วมมือปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและมีความสุขนั้น เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะทำให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือ ขอมรับศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษา การเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ความคิดดี ความเฉียบแหลม และความเป็นคนดีทั้งในด้านส่วนตัว ครอบครัว สังคม ย่อมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษา หมายถึง ผู้นำสามารถทำให้ผู้ร่วมงานนับถือศรัทธา และยินดีร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic leadership)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522, หน้า 53) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leadership) มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม เมื่อร่วมงานมีความต้องการความปลอบถ้อย ต้องการที่พึ่งผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่จะเกิดขึ้น ผู้นำประเภทนี้ถูกมองว่าเป็นสัญลักษณ์ มากกว่าจะรับรู้ว่าเป็นมนุษย์ธรรมดา ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้อง สร้างภาพพจน์ของตนเองให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลให้ผู้ร่วมงานยอมรับว่าเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

เพทาย ชื่อสังข์พงษ์ (2540, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนในทำนองเดียวกันกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบริวารมาก ซึ่งภาวะ ผู้นำสัญลักษณ์นี้จะช่วยให้เสียเวลาน้อยในเรื่องของนโยบายการกัณฑ์แก่ง ทำลายการค้นหาหนทาง ในการเอาชนะระบบ โดยความเป็นตัวของตัวเองของแต่ละคนในองค์กร

สุริย์ภรณ์ ทรรคนิษากร (2541, หน้า 20) กล่าวว่า ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leadership) ผู้นำหรือหัวหน้าประเภทนี้ คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่องและเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหมด เช่น ตำแหน่งประธานสภา ประธานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่ง ที่สูงเกียรติหรือพระมหากษัตริย์ ซึ่งทรงเป็นประมุขของชาติไทย

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โทวณะบุตร (2542, หน้า 25-26) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่เป็น สัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leadership) หรือผู้นำในอุดมคติที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว เป็นคนรอบรู้มีบุคลิกภาพสูงส่ง น่าเลื่อมใส มีบารมี มีเสน่ห์ มีพรสวรรค์ มีรูปร่างสูงใหญ่ แข็งแรง สติปัญญาสูง มีวุฒิภาวะ มีคุณธรรมและศีลธรรม มีอำนาจเหนือจิตใจคน ถูกมองว่าผู้นำเป็น สัญลักษณ์มากกว่าจะรับรู้ว่าเป็นมนุษย์ธรรมดา ในการบริหารการศึกษา ผู้นำประเภทนี้จำเป็นต้อง สร้างภาพพจน์ของตนเองให้เป็นผู้มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่ร่วมอาชีพหรือบุคคลอื่น ทั้งทางลักษณะท่าทางและการทำงานให้ผู้ร่วมงานยอมรับเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ หมายถึง ผู้นำที่เกิดจากความเลื่อมใส และมีอำนาจเหนือจิตใจคน ที่ยอมรับของผู้ร่วมงานด้านบุคลิกลักษณะ และการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

### ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural leadership)

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสอดคล้องประสานกับการกำเนิดขึ้นของวัฒนธรรม วิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลง การเลื่อมใสไปของวัฒนธรรม ด้วยวัฒนธรรมนั้นเกิดขึ้นมาพร้อมกับการกระทำที่ผู้นำปฏิบัติ ซึ่งจะตราตรึงและฝังแน่นในความจำของคนและเมื่อวัฒนธรรมเริ่มเลื่อม ผู้นำก็จะเป็นคนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มคนที่เขานำอยู่เลิกใช้

วัฒนธรรมแบบเดิม แต่หันไปปรับวัฒนธรรมแบบใหม่เข้ามาแทน อันเป็นหน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริง ดังนั้นที่จริงแล้วภาวะผู้นำ คือ หน้าที่ในการควบคุมบังคับการวัฒนธรรมนั่นเอง หน้าที่ดังกล่าวเป็นงานยากแต่ท้าทายผู้นำ บางครั้งอาจจะเกี่ยวเพียงแต่รู้จักตระหนักในคติฐาน (Assumptions) ที่ตนมี ซึ่งปกติเป็นเรื่องที่คนในวัฒนธรรมใดก็มักไม่รู้สึกรู้สว่าตนเองมีคติฐานอย่างนั้นอยู่ เนื่องจากการได้มา โดยไม่รู้ตัวหรือบางครั้งเป็นการมองเห็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้เพื่อกลุ่มหรือองค์การ อยู่รอดและเจริญเติบโต ภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมจึงจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการขององค์การ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการเกิดการคงอยู่หรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอย่างยิ่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เสริมสคักดี วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 42) ได้จัดแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม หมายถึง ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกด้านความเชื่อ ค่านิยม และการดำเนินงานที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมแบ่งปัน จนนำไปสู่วิวัฒนาการขององค์การ

#### ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theory)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ เริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาลเป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพบุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจได้ตั้งข้อสังเกตว่าผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอย่างไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรหรือมีบุคลิกภาพการแสดงตัว ท่าทาง การพูดจาอย่างไร เป็นต้น ในการค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำนั้น นักวิจัยใช้วิธีการเปรียบเทียบ 2 ประการ คือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาส่วนใหญ่นิยมจะใช้วิธีแรก เพื่อจะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้บังคับผู้นำโดยทั่วไปได้จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย Vroom (1976, pp. 152-155) สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้

เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน Reddin (1970, p. 204) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยสรุปว่า การศึกษาภาวะผู้นำแนวโน้มมีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ ส่วนการศึกษาวิธีที่ 2 โดยเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมีผู้ศึกษาไม่มากนัก ผลจากการศึกษาแนวทางนี้ ปราณี มหศักดิ์คณาภพ (2546, หน้า 20) สรุปว่า ผู้นำประสบความสำเร็จผลจากความล้มเหลว เนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน และการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่าง แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำว่า มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากหรือน้อย เพียงใด แต่ถึงอย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจกันต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำยังคงต้องเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีลักษณะผู้นำในตนเอง และสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ การศึกษาสถานภาพทางสังคม การเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น
3. สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ ความรู้ดี การตัดสินใจดีและมีความสามารถในการพูด
4. บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related characteristics) ได้แก่ มีความต้องการประสบความสำเร็จและรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่นให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในด้านร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สถิติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวกับงานรวมถึงลักษณะทางสังคมด้วย

#### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior theory)

ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณปี ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ



มีข้อบกพร่องทางด้านต่าง ๆ นักวิจัยจึงมุ่งมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้ มี 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership functions)

แบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership styles)

การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกิจ (Task-related) ได้แก่ การเสนอวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group maintenance) เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็นผู้นำกลุ่ม

การศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือ การศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมานักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (Employee-oriented style) แบบผู้นำตามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งไว้มี ดังนี้ (ชูชาติ พ่วงสมจิตต์, 2544, หน้า 15)

#### ก. แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

Lewin, Lippit, and White (1939 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1938 และรายงานผล เมื่อปี ค.ศ. 1939 โดยการศึกษาครั้งนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตารูปไตย (Autocratic)
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire)

ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

#### ข. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

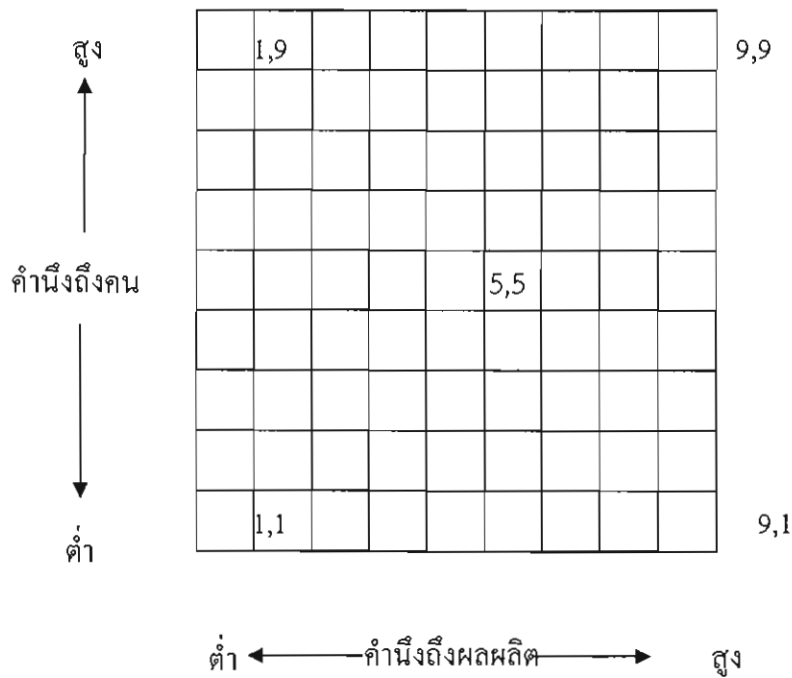
1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state leadership studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการเริ่มของ ดร.แคโรล ชาเทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ต่อมาปี ค.ศ. 1949 John K. Hemplill and Alvin E. Coons ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อว่า Leader behavior description questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น Halpin Winer การวัดด้วย LBDQ นั้นจะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) และมิตรสัมพันธ์

(Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นถึงความสำคัญของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 50)

2. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan research studies) โดยการนำของ Rensis Likert การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-centered) และแบบมุ่งคน (Employee-centered) ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ และมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

3. การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard studies of group leadership) ในปี ค.ศ. 1974 โดย ดร. โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task leader) และแบบมุ่งสังคม (Social leader)

4. การศึกษาข่ายการบริหารงานของ Blake and Mouton (n.d. อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 76) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน (Concern for people) และแบบมุ่งผลผลิต (Concern for production) เมื่อนำการเน้นความสำคัญของทั้งสองแบบมาประกอบกันสร้างเป็นตารางการบริหารงาน ที่เรียกว่า Managerial grid แล้วแบ่งความสนใจในคนและในผลผลิตเป็นด้านละ 9 ระดับ จะได้รูปแบบของผู้นำทั้งหมด 81 รูปแบบ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การบริหารงาน The managerial grid (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2542, หน้า 110)

จากตารางการบริหารงาน Blake and Mouton ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สำคัญไว้ 5 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 (1, 1) ผู้นำที่ด้อยคุณภาพ (Impoverished) ไม่สนใจทั้งคนและงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

แบบที่ 2 (1, 9) ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Country club) มุ่งงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์กับคนมาก ผลิตผลจากงานมีน้อย

แบบที่ 3 (9, 1) ผู้นำที่มุ่งแต่งาน (Task oriented) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญของคน มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานอย่างเดียว

แบบที่ 4 (9, 9) ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมีความสัมพันธ์กับคนสูง ผลงานมีประสิทธิภาพ

แบบที่ 5 (5, 5) ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญระหว่างคน และงานในระดับปานกลาง งานที่ได้อยู่ในระดับกลาง

#### ค. ผู้นำตามแนวคิดของ Getzels and Guba

แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้เกิดจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Jacob W. Getzels และ Guba E.G. (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2536, หน้า 192) ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวว่า การบริหารสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic dimension) ประกอบด้วย

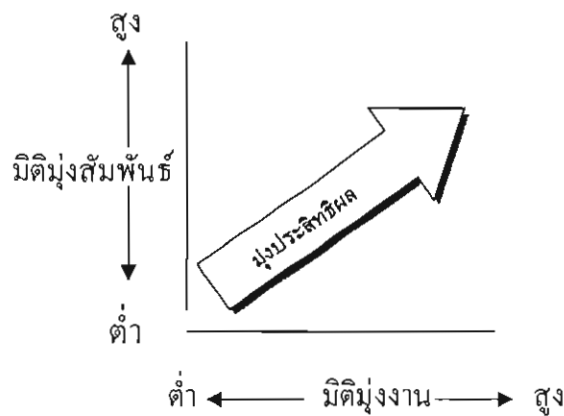
สถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญา และความมุ่งหมายของ สถาบันและบุคคลมิติ (Ideographic dimension) ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเองในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่ง หน้าที่การงานที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งเกี่ยวข้องกัน

จากแนวคิดของกระบวนการทางสังคมของเกดเชลส์และกูบานี้ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Normative style)
2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Personal style)
3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional style)

#### ง. แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin

Reddin (1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสาครณ์, 2540, หน้า 80-84) ได้นำแนวคิดจากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาสร้างทฤษฎี โดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (Task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่งจึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D model หรือ 3-D management) ดังภาพที่ 3



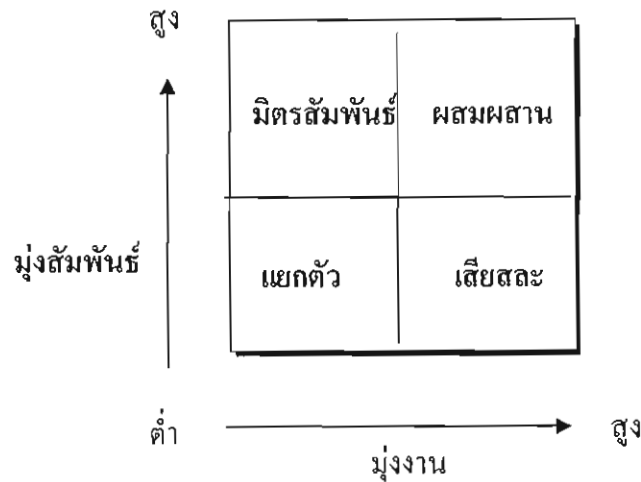
ภาพที่ 3 มิติทั้งสามของทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (เสาวนิต เสาถนนวนนท์, 2542, หน้า 66)

จากมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ Reddin ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้

- แบบที่ 1 แบบแยกตัว (Separated)
- แบบที่ 2 แบบเสียสละ (Dedicated)

แบบที่ 3 แบบผสมผสาน (Integrated)

แบบที่ 4 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)

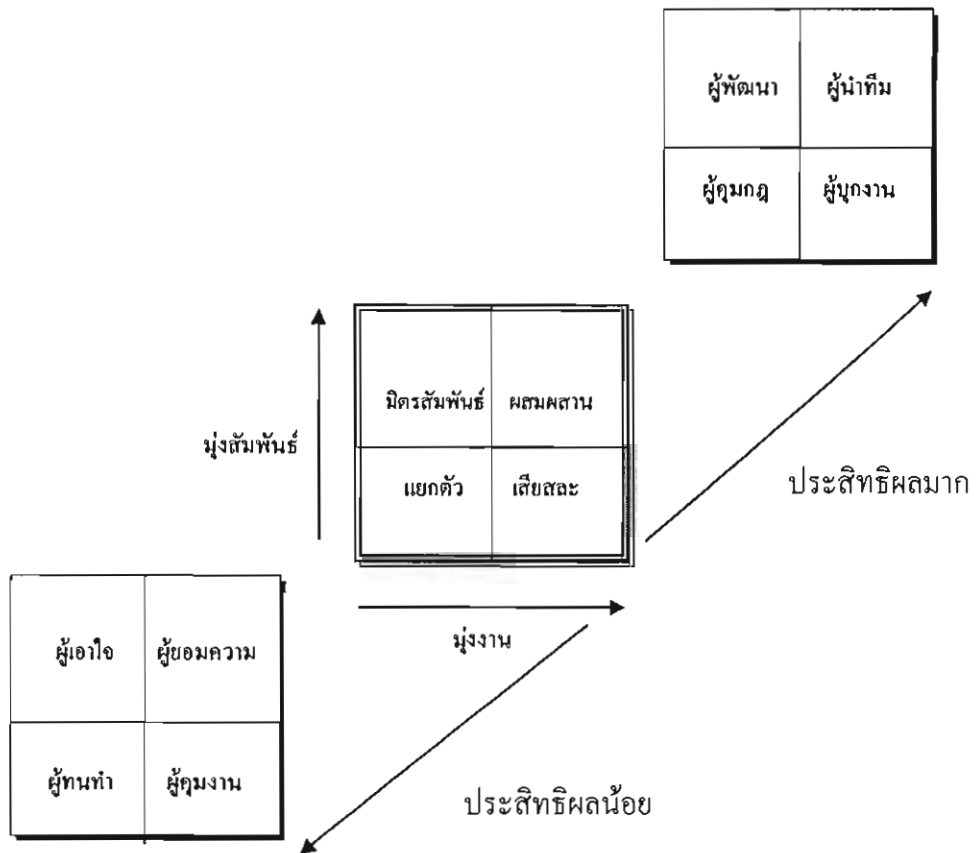


ภาพที่ 4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของ Reddin (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 17)

เมื่อเพิ่มมิติใหม่ คือความมีประสิทธิผลอีกมิติหนึ่ง โดยมีสถานการณ์เป็นตัวแปร เกิดเป็นผู้นำขึ้นอีก 8 แบบ ซึ่งแยกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ผู้นำแบบมีประสิทธิผลมาก (Effective styles) มี 4 แบบ คือ
  - 1.1 ผู้นำทีม (Executive)
  - 1.2 ผู้พัฒนา (Developer)
  - 1.3 ผู้บุกรุกงาน (Benevolent autocrat)
  - 1.4 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
2. ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล (Ineffective styles) มี 4 แบบ คือ
  - 2.1 ผู้ยอมความ (Compromiser)
  - 2.2 ผู้เอาใจ (Missionary)
  - 2.3 ผู้คุมงาน (Autocrat)
  - 2.4 ผู้ทันท่า (Deserter)

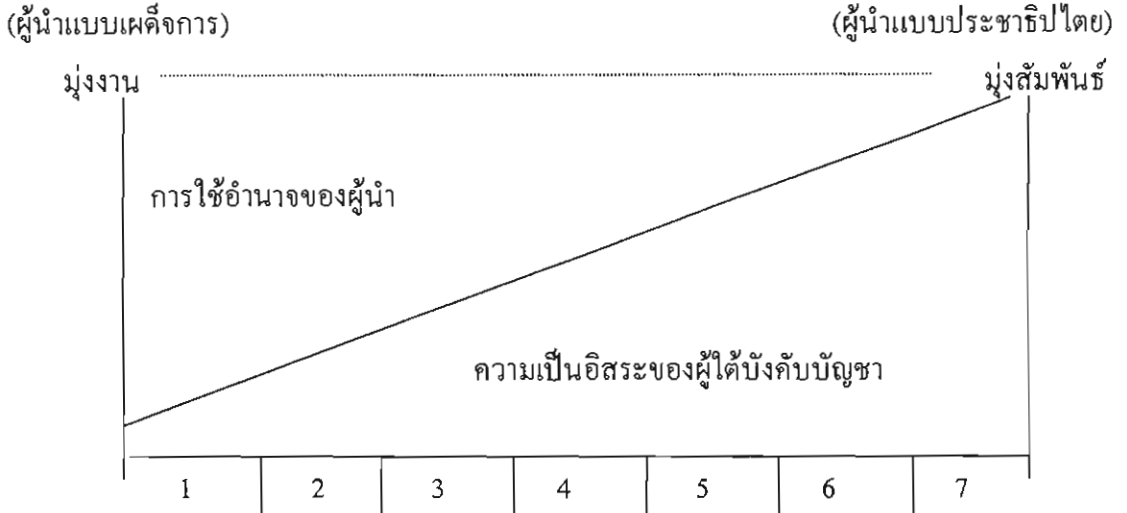
แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและที่มีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2545, หน้า 84)

#### จ. แบบผู้นำตามแนวคิดของ Tannenbaum & Schmidt

Tannenbaum & Schmidt (1958 อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิศรศ, 2527, หน้า 68) เสนอแบบผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ เริ่มจากเผด็จการไปสู่แบบประชาธิปไตย โดยลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีใช้อำนาจหน้าที่ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน แนวความคิดนี้ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด โดยผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตย เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 6 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิด Tannenbaum & Schmidt (สุเมธ เดียววิเศษ, 2527, หน้า 68)

- 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด
- 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบข้อตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่จะแก้ไขเสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแล้วจึงตัดสินใจ
- 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง
- 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชา

ระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

ในการเลือกแบบของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานนั้น Tannenbaum and Schmidt ได้เสนอแนะว่า จะต้องพิจารณาอิทธิพลหรือปัจจัยบางอย่าง คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความเชื่อถือในผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในแบบการนำ และความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการมีอิสระในการแสดงออก แสดงความรับผิดชอบ ความรู้และสติปัญญา ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำ
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบ ขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคีของ ผู้ร่วมงาน ปัญหาต่าง ๆ ระยะเวลา

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

Arnold and Feldman (1986, pp. 294-296) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติมาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานการณ์อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศองค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มีทฤษฎีสำคัญ ๆ ที่ควรศึกษา คือทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ดังนี้

#### ก. ตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler

ตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำ Fiedler ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกัน อาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้น ๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ Fiedler สร้างแบบทดสอบชนิดสั้น ๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (Relationship motivated) มีความต้องการเห็น

สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล การควบคุมสถานการณ์

ในตัวแบบของ Fiedler นั้นมีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ ที่กำหนดการควบคุม ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) หมายถึง ทัศนคติและการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือคุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้



3. อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้ผู้อื่นให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

ปรากฏหลักฐานที่แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ชี้บ่งว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา ดังนั้น จึงกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งสามเป็นอัตราส่วน 4: 2: 1 โดยผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่มเมื่อ

1. กลุ่มให้การสนับสนุน
2. ผู้นำทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไร และจะทำด้วยวิธีใด
3. องค์กรให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้ผู้อื่นและให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม

Fiedler ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์ สร้างเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ตั้งแต่ง่าย ปานกลางถึงยากที่ผู้นำจะควบคุมหรือปกครองแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกแบ่งเป็นดีกับไม่ดี
2. โครงสร้างของงาน แบ่งออกเป็นชัดเจนกับไม่ชัดเจน
3. อำนาจในตำแหน่ง แบ่งออกเป็นมากกับน้อย

ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำ	พอใจมาก		ปานกลาง			ไม่พอใจมาก		
	สูงมาก	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	น้อย
ระดับของการควบคุม								
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8

ภาพที่ 7 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler

(รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 103)

จากภาพแสดงให้เห็นว่า ในสถานการณ์ที่ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมาก ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำมาก ในสถานการณ์ที่ 2 และ 3 แสดงว่า การควบคุมอยู่ในระดับสูง ในสถานการณ์ที่ 4-6 มีการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7-8 การควบคุมมีระดับน้อย

ประสิทธิผลของผู้นำโน้มนำเกี่ยวกับประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องซับซ้อน มีผู้นิยามประสิทธิผลต่าง ๆ กัน เช่น นิยามในรูปของผลผลิตขององค์กร ขวัญของกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น แต่ Fiedler นิยามประสิทธิผลในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม แม้ว่าผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำก็ตาม Fiedler เชื่อว่า อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของบุคคลอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่ก็ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน แม้ว่า Fiedler จะใช้เกณฑ์อื่น ๆ ในการประเมินประสิทธิผลของผู้นำ เช่น กำไร ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย จำนวนปัญหาที่แก้ได้ Fiedler ได้สรุปว่า ประสิทธิผลของผู้นำนั้นจำเป็นต้องพิจารณาจากการปฏิบัติภารกิจที่สำเร็จมากน้อยเพียงใด

#### ข. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ House

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งปรับปรุงและพัฒนา โดย House (1971 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 90) ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำก็คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมายและช่วยในการขจัดอุปสรรคทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย

- 1.1 ความต้องการส่วนบุคคล
- 1.2 ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา
- 1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ

2. ความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

- 2.1 โครงสร้างของภารกิจ
- 2.2 ระดับของความเป็นพิธีการ
- 2.3 ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

ประสิทธิผลของผู้นำ ในรูปของภาวะทางจิตวิทยาของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อ

1. ยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
2. เพิ่มการยอมรับของผู้นำ
3. เสริมแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชา

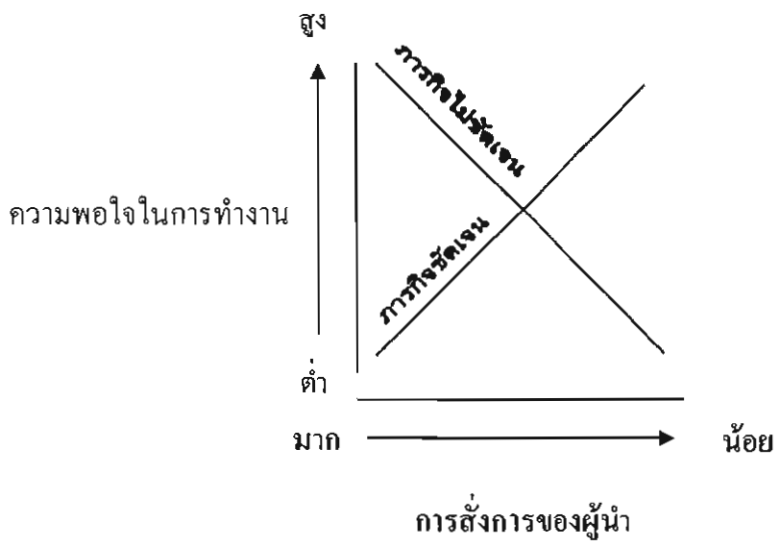
ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ

1. ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นนั้นช่วยให้เกิดความพึงพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต
2. พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อ
  - 2.1 สนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิผล
  - 2.2 เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นวิธีไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายประสิทธิผลของผู้นำ

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ตัวแปรของสถานการณ์ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม ความกดดัน และการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่กลุ่มเครียด จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น
2. พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคือง และเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ แสดงให้เห็นดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 94)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายความเหมาะสมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย และภารกิจนั้นมีความคลุมเครือด้วย

2. ในภารกิจอื่น ๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมที่สุด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีบุคลิกภาพที่ต่อต้านเผด็จการ

ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีดังนี้

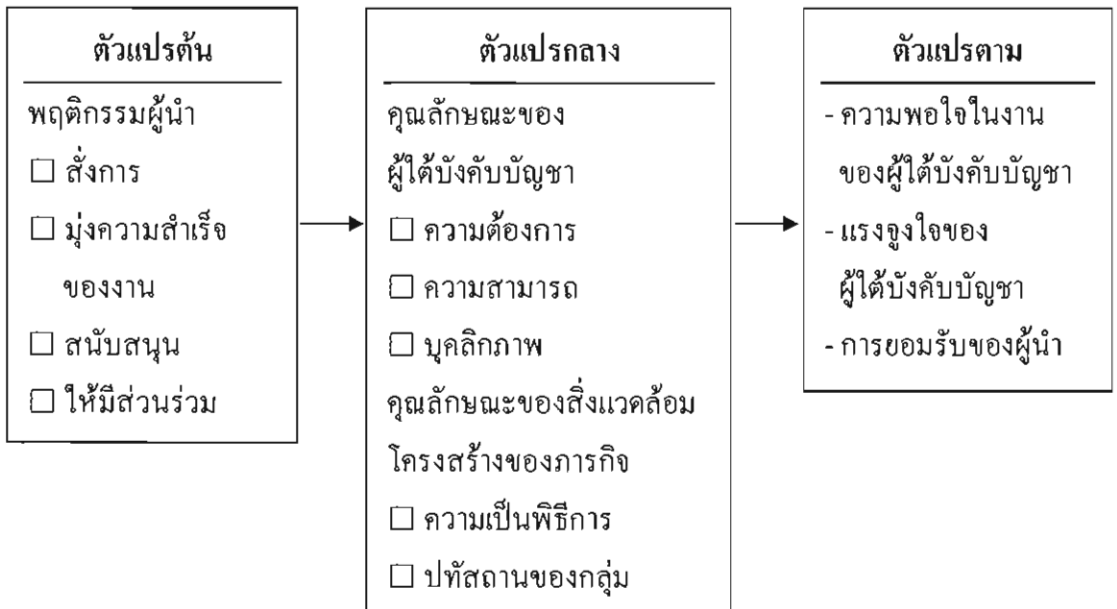
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความวิตกกังวลสูง และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความมีอิสระ หรือความสำเร็จสูงมาก หรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน

มโนทัศน์และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (Causal variables) หรือตัวแปรต้น ตัวแปรกลางหรือเชื่อมโยง (Moderator variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (Outcome variables) หรือตัวแปรตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ดังภาพที่ 9 ต่อไปนี้



ภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (โชคชัย อาษาสนา, 2554)

#### ก. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1982 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537, หน้า 50) เรียกว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life-cycle theory) ซึ่งได้อธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไร มากกว่าที่ผู้นำเป็นอะไร ดังนั้น จึงเหมาะสมในการใช้ฝึกอบรมมากกว่าจะใช้ในการวิจัย

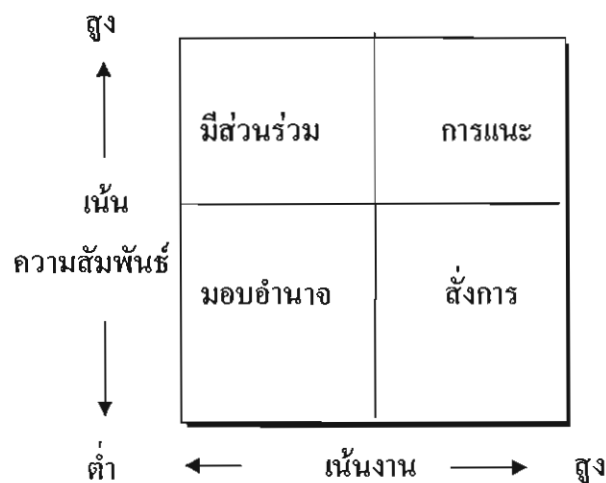
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) นี้ พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้น จึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล

ลักษณะเด่นของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1982 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537) มี 2 ประการ คือ ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม อีกประการหนึ่ง เนื่องจากทฤษฎีนี้อธิบายถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และ

เพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงสามารถนำทฤษฎีนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้น การนิยามแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ Fiedler

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ และจากทฤษฎีสามมติของ Reddin ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (relation behavior) จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ Hersey and Blanchard สร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
  2. แบบการแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย
  3. แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
  4. แบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย
- ภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 4 แบบ แสดงให้เห็นดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 10 รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (ศรีสกุล สังข์ศรี, 2541, หน้า 20)

สถานการณ์ (Situation) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ใช้วุฒิภาวะ (Maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้ คือ (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 97)

1. ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้
2. ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ
3. ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม

สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้เป็นการต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะไปสู่ไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M4, M3, M2, และ M1 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะผู้นำจะต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่าง คือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (Job maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (Psychological maturity)

วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานอธิบายได้ ดังนี้

- M1 หมายถึง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย
- M2 หมายถึง มีความสามารถบ้าง
- M3 หมายถึง มีความสามารถค่อนข้างมาก
- M4 หมายถึง มีความสามารถมากที่สุด

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยาอธิบายได้ ดังนี้

- M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ
- M2 หมายถึง มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง
- M3 หมายถึง มีความเต็มใจบ่อย ๆ
- M4 หมายถึง มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

ประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ให้นิยามประสิทธิผล มีความหมายรวมถึงการที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ในขณะที่เดียวกันพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและของกลุ่มด้วย โดยสรุปแล้วประสิทธิผลขึ้นอยู่กับ

1. ผลผลิตและการปฏิบัติงาน
2. สภาพของทรัพยากรมนุษย์
3. การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้น

ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ดังนั้น ผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบการแนะนำ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย เหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

ภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมากแต่ต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน
2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

สถานการณ์ตามสถานการณ์นี้พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม 2 องค์ประกอบ คือ

1. ความสามารถ (Ability)
2. ความเต็มใจ (Willingness)

ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ และใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ โดยแบ่งระดับวุฒิภาวะออกเป็น 4 กลุ่ม ระดับวุฒิภาวะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจทำงาน
2. ผู้นำแบบการแนะนำ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน
3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน



4. ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional theory)

Bass อธิบายว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Vroom ที่เชื่อว่าทุกคนจะทุ่มเทพลังงาน หากเขาเชื่อว่าเขาสามารถทำให้สำเร็จ และความสำเร็งนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัล หากเป็นรางวัลที่เขาอยากได้เขาจะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น Vroom (1964) ตามความคิดของการเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนี้ให้สำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้ตามพยายามที่จะคาดหวังและปฏิบัติตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้ตามจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกวิธีที่ต้องการของผู้ตาม ได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติตามได้ บรรลุผลตามกำหนดประกอบด้วยขบวนการ 2 ด้าน ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward-CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ชักจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จผู้นำใช้การให้รางวัล เพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับในบทบาทต่อไปผู้นำต้องประเมินความต้องการ บอกวิธีทำงานและบอกว่าผู้ตามทำงานเสร็จผู้นำจะให้รางวัลที่ผู้ตามต้องการ

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception-MBE) คือ การที่ผู้นำไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานกว่าจะมีการผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไขซึ่งอาจให้เสริมแรงทางลบหรือการลงโทษ การบริหารแบบวางเฉยมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดประสิทธิภาพแต่ก็มีความจำเป็นในบางสถานการณ์ ซึ่งแบ่งออกได้ 3 แบบคือ

2.1 การบริหารแบบเชิงรุก (Active management-by-exception-AME-A) การบริหารแบบมีข้อบกพร่อง โดยตรงของเชิงรุก เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาให้ผู้นำกำกับดูแลปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนดผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด หากผู้ตามยังไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้สำเร็จผู้บริหารแบบนี้เป็นแบบหลีกเลี่ยงความเสี่ยงทำงานแบบเดิม ๆ หลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่นำมาซึ่งความเสี่ยง ทำให้เกิดความผิดพลาดได้

2.2 การบริหารแบบเชิงรับ (Passive management-by-exception-MBE-P) ผู้บริหารแบบนี้จะรอคอย จนกระทั่งมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด เขาจะไม่หาความผิดพลาดคอยชนกว่าสิ่งต่าง ๆ มีปัญหา ซึ่งการบริหารแบบนี้มีความจำเป็นและมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ เช่น เมื่อมีความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ หรือเมื่อเขาดูแลผู้ตามจำนวนมาก ซึ่งรายงาน โดยตรงต่อผู้นำ

2.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez faire leadership-LR) เป็นผู้นำแบบนิเสธมีลักษณะหลีกเลี่ยงภารกิจต่าง ๆ ไม่มีความชัดเจนในความคาดหวัง ไม่พูดถึงความขัดแย้งทั้งสิ้นเป็นผู้ที่ไม่มีประสิทธิผล และผู้ตามมีความพอใจ ซึ่งจะมีลักษณะ ดังนี้

- 2.3.1 หลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญ
- 2.3.2 เมื่อองค์กรมีความต้องการเขาจะไม่อยู่
- 2.3.3 ไม่ตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นเร่งด่วน
- 2.3.4 ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาเฉียบพลัน
- 2.3.5 ไม่นำพาต่อการขอร้องของผู้ใต้บังคับบัญชา

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

แนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล ด้านภาวะผู้นำ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายความหมายของภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent reinforcement) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานเท่านั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้าน การปฏิบัติงานและวิธีตัดสินใจ ซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับอีกบุคคลหนึ่ง โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า คือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของบาส

Bass (1985, p. 31) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ของผลกระทบของผู้ที่มีต่อผู้ตามและรู้สึกเชื่อใจ เต็มใจ จงรักภักดี และเคารพในตัวผู้นำ เกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานมากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานหรือมีผลงานดีเด่นมีความผูกพันต่องานและองค์กร โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่จะมีความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น แต่ต้องมีอิทธิพลต่อผู้ตามกระตุ้นอารมณ์ให้ผู้ตามมีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะให้ โดยคำแนะนำชี้แนะฝึกฝนในเรื่องการยกระดับ

ความสำคัญของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำคัญ และทีมงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามความต้องการ เพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ และรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงบริหารที่มีประเด็นไปยังภาวะผู้นำที่สามารถมองเห็นได้กล่าวถึงความแตกต่างในด้านตรงข้ามจากบทบาทปฏิกริยาพื้นฐาน ด้านความพอใจส่วนตัวไปสู่ความสนใจคนอื่น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or idealize influence-II) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง (Role model) ผู้ตามเกิดความรู้สึกนิยมชมชอบ เคารพยกย่อง และไว้วางใจผู้นำ ผู้ตามจะพยายามประพฤติ และปฏิบัติตามเหมือนผู้นำ และต้องการเลียนแบบการกระทำของผู้นำ ผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการส่วนตน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation-IM) ผู้นำแสดงพฤติกรรมในวิถีทางที่จะกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสื่อความหมายอย่างชัดเจน และทำให้ผู้ตามเกิดความท้าทายต่องาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม มีความกระตือรือร้นมองโลกในแง่ดี ผู้นำทำให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการจินตนาการภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจะสร้าง และสื่อถึงความคาดหวังอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ตามต้องการบรรลุถึงความคาดหวังนั้น และผู้นำจะแสดงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual stimulation-IS) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามตั้งคำถามหรือข้อสันนิษฐานในเชิงสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม ทำให้ผู้ตามมองปัญหาในแง่มุมใหม่หรือเปลี่ยนกรอบแนวคิด ในการมองปัญหาช่วยให้ผู้ตามมีอิสระในการคิด และจินตนาการ ไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม ผู้นำจะดึงความคิดใหม่ ๆ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์จากผู้ตาม โดยเน้นที่กระบวนการที่ตัวปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้นำควรหยิบยื่นความคิดใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ตาม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการความสำเร็จ และความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยแสดงตนเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ ภายใต้บรรยากาศที่เกื้อกูล สนับสนุน ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความต้องการ เช่น ผู้ตามบางคนต้องการกำลังใจอย่างมาก ในขณะที่บางคนต้องการความเป็นอิสระในการทำงาน บางคนต้องการมาตรฐานที่เคร่งครัด บางคนชอบโครงสร้างงานที่ซับซ้อน ผู้นำส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และใช้วิธีการจัดการแบบการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวใส่ใจถึงความกังวล

ของผู้ตามเป็นคนทั้งคนมากกว่าเป็นเพียงพนักงาน ผู้นำมีทักษะในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงาน โดยคำนึงว่าเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม และคอยเฝ้าสังเกตว่าผู้ตาม ต้องการคำแนะนำหรือการสนับสนุนอื่น ๆ เพิ่มเติมในการทำงานให้สำเร็จหรือไม่ รวมทั้ง มีการประเมินความก้าวหน้าของพนักงานที่มอบหมายให้ผู้ตามต้องไม่รู้สึกว่า เป็นการตรวจสอบ

Bass and Avolio (1994, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีอิทธิพลต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา คือ ช่วยความสนใจของผู้ร่วมงานให้มองงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน หรือวิสัยทัศน์ของงาน และขององค์การพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น และช่วย ให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

#### ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเปลี่ยนสภาพ

แนวคิดของ Burns and Bass เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ความคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ในระดับต่ำ และการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ได้บังคับบัญชาและองค์การ การเปลี่ยนแปลง ระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ได้บังคับบัญชา และทำงานตามมาตรฐาน ขององค์การ โดยการ ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทาย และ ให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์การ ได้มีนวัตกรรมใหม่ ๆ (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 66)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ในระดับที่สูงสุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง การที่สามารถปฏิบัติงานได้ก็เพราะว่าผู้นำ มีความสามารถที่จะคลายใจผู้ได้บังคับบัญชาจากเกณฑ์ของความสำเร็จให้มีระดับสูงขึ้น และสามารถ ช่วยแก้ไขปัญหาค้นหาได้หลายวิธี

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและ ต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้นต่างกัน 2 ประการที่สำคัญ คือ

ประการแรก แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบัน และ เป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่า ได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาทำได้ โดยยกระดับความคาดหวังของ ผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และปฏิบัติงาน เช่น ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา รับผิดชอบมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น

ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Leadership as bartering) โดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น แลกการทำงานให้ดีกับการขึ้นเงินเดือน และประสิทธิภาพการทำงานกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตา และเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (Leadership as building) เป็นการปลูกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง ศักดิ์ศรี เกียรติยศ และความสำเร็จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

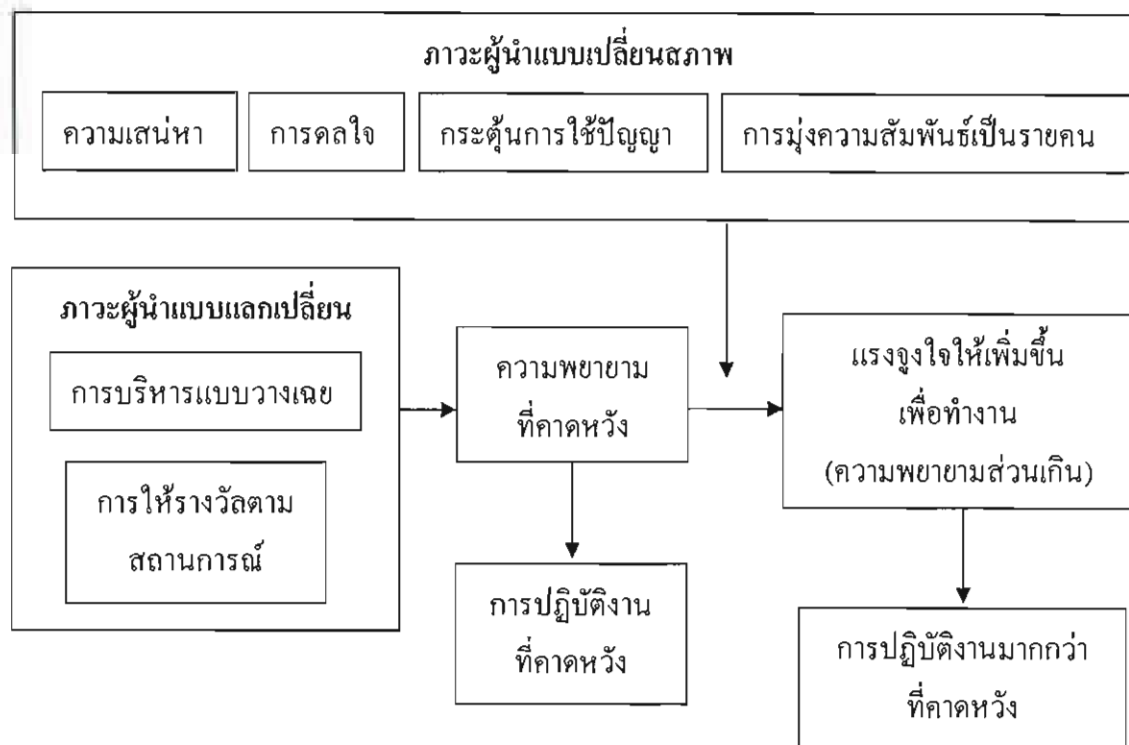
ลักษณะเด่นอีกประการหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leadership as bonding) ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤตินี้ทั้งของผู้นำและผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มุ่งความยุติธรรม ความเสมอภาค เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคคล บริหารโดยการมีส่วนร่วมปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรต่าง ๆ ให้ผูกพันกับสถาบันมิใช่ผูกพันกับผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสรุปได้ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน <b>Transformation leadership</b>	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ <b>Transactional leadership</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พยายามชี้ให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีที่จะบรรลุผล ต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นสมาชิก</li> <li>2. พยายามยกระดับความต้องการของสมาชิกตามลำดับขั้นความต้องการทางกาย ความมั่นคงปลอดภัยสู่ระดับขั้นที่สูงกว่า คือ การต้องการความสำเร็จและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น</li> <li>3. โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเปลี่ยนแปลงจากความสนใจทำงาน เพื่อตัวเองไปเห็นแก่ทีมงาน องค์กร หรือ พยายามชักจูงให้เกิดความคาดหวังที่สูงและ ผลงานที่ดีกว่า</li> <li>4. พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่ ความเป็นผู้นำโดยการพัฒนาความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาของ ตนเองรวมทั้งของผู้อื่น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติ อย่างไร เพื่อที่จะทำให้บรรลุผลแล้วชี้แจง บทบาทที่จะทำให้บรรลุแล้ว ชี้แจง บทบาทที่ต้องการแก่เขา เพื่อให้เกิด ความมั่นใจในการทำงาน</li> <li>2. พิจารณาความต้องการความปรารถนา ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ ตอบสนองและจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผล มีการฝึกอบรมผู้นำ และให้แรงเสริม ทางบวก เพื่อที่จะสนับสนุนผล การปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือมอบหมายงาน ที่ต้องการ</li> </ol>

ภาพที่ 11 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ  
(Hater & Bass, 1988, p. 695)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นมีความแตกต่างกันบ้าง ขณะเดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่ แท้จริงนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มุ่งในการที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย จะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างมีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าความคาดหวังไว้ ดังภาพที่ 12 ต่อไปนี้



ภาพที่ 12 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 155)

จากภาพจะเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ พฤติกรรมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของครูด้วย ดังนั้น ถ้าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ที่รู้จักนำภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้เหมาะกับสถานการณ์ โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกได้ว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น จะก่อให้เกิดความศรัทธาและความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ บรรลุตามวัตถุประสงค์

## ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยุ สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปรที่สำคัญ สามารถเป็นตัวชี้วัดให้ทราบถึงภาวะผู้นำตามสภาพที่เป็นจริงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งได้มีการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ทางการศึกษา จำแนกเป็นผู้บริหาร และครู ตำแหน่งหน้าที่ทางการศึกษาที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน เนื่องจากผู้บริหารต้องทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนงาน และอำนาจการ ในขณะที่ครูทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาในความพร้อมของครูซึ่งถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติ ยังมีความแตกต่างทางด้านความพร้อมจากผู้บริหาร เนื่องจากยังไม่เข้าใจนโยบายหรือวิสัยทัศน์เท่ากับผู้บริหาร ส่งผลให้ทางด้านความพร้อมจะแตกต่างกับผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังที่ นวสุ ภูไพจิตรกุล (2544) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และอำเภอในจังหวัดชลบุรี พบว่า ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และอำเภอในจังหวัดชลบุรี โดยรวมจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ทางการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิวบูรณ์ วิริยะพงษ์ (2545) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารและครูผู้สอนส่งผลต่อความคิดเห็นในการบริหารจัดการแตกต่างกัน ซึ่งนั่นเป็นตัวบ่งชี้ถึงสถานภาพความพร้อมของโรงเรียน เพราะหากมีการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลถึงความพร้อม เช่นเดียวกับทัศนีย์ วงษ์สมบูรณ์ (2550, หน้า 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความพึงพอใจกับครูประถมศึกษา สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของเฟาซี วงศ์ภักดี และอโนทัย ประสาน (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยรวมและรายด้านจำแนกตามบทบาทหน้าที่ต่างกัน

2. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ครูเข้าปฏิบัติหน้าที่นับจากวันแรกจนถึงปัจจุบันในโรงเรียนมารีวิทยุสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งประสบการณ์การทำงานเป็นประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10-15 ปี และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี ยิ่งระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานเท่าใด



ส่งผลให้มีประสบการณ์และความชำนาญ ตลอดจนความสามารถมากตามไปด้วย สามารถนำประสบการณ์มาใช้ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จต่อหน่วยงานมากขึ้น (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2532, หน้า 54) ประสบการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและรู้ถึงแนวทางวิธีการในการแก้ปัญหา (สมบัติ อ่ำสาริกา, 2545, หน้า 28) ประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจาร์ส คัลบ์ทง (2529) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกััน มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 7 ด้าน มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

จากผลการศึกษาดัวแปรที่เกี่ยวข้องข้างต้น ทั้งบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ การทำงานนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ดัวแปรที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ส่งผลต่อการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัคหีบ อำเภอสัคหีบ จังหวัดชลบุรี จึงทำให้ผู้วิจัยเลือก มาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จิราภรณ์ สุภสิงห์ (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามหลักทฤษฎีและแนวความคิดของ Bass and Avolio (1993) มี 4 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized influence) ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual stimulation) และภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะบุคคล (Individualized) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรตของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะผู้บริหารช่วยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารทำให้ได้บังคับบัญชา มองความสับนยู่เหิงด้วยวิธีการใหม่

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ นิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ผู้นำนิสิตได้ฝึกอบรมภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติ

ที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลังจากได้ฝึกอบรมแล้วมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเองและภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สราวุธรัตน์ จันทะมต (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับ “ปานกลาง” และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 114 คน ผลการศึกษารายกฏว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

นิกร สุขใจ (2549) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลปรากฏว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำในเชิงอุดมคติเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจเชิงใส่ใจรายบุคคล และเชิงกระตุ้นให้เกิดปัญญาบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Stogdill (1974 p. 541-A) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเซาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษา ค้นคว้าติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรม และงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะ ดังนี้ คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จักจิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียว้ากังวล รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงานเป็นผู้ที่รู้จักคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกเป็น 5 ประเภท คือ

4.1 ความสามารถ หมายถึง ความสามารถด้านสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้ การทำงาน และการกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะ ได้แก่ สถานะทางสังคม ทางสมรสและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจตามจุดประสงค์ที่ต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ

Smith (1974 อ้างถึงใน อภิวัฒน์ ภูไชยแสง, 2542, หน้า 42) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

1. สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกว่าในโรงเรียนและคณะกรรมการ
2. วางแผนและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน
3. สร้างความเข้าใจและการติดต่อที่มีระหว่างบ้านกับ โรงเรียน

4. กระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว
5. ทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นตนเอง ในบรรยากาศของโรงเรียน
6. มีอุปการะคุณ
7. ร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลให้ความถูกต้องยุติธรรม
8. พัฒนาตนเองในด้านวิชาการ
9. สร้างความสามัคคีและความร่วมมือกับครู ส่งเสริมโรงเรียนของตน
10. ทำงานตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
11. ทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอย่างดียิ่งกับชุมชน
12. เป็นผู้นำทางวิชาการ
13. แสดงความสามารถในการสอนและการบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์
14. ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย
15. มีความสัมพันธ์อย่างดีกับนักเรียน

ส่วนพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นพฤติกรรมตรงกันข้ามกับ 15 ข้อดังกล่าวข้างต้น

Keller (1992, pp. 20-23) ได้ศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) เรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม โครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของ โครงการและเงินทุน และผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 คือ 1 ปี หลังจากช่วงเวลาที่ 1 และพบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของ โครงการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ William, Steers, and Terborg (1995)

William, Steers, and Terborg (1995, pp. 40-41) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของ โรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Hutchins (1997, p. 1518-A) ได้ศึกษาการเปิดเผยลักษณะของผู้นำ โดยวัดค่าของความเป็นผู้นำ เพื่อแจกแจงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของครูใหญ่ในรัฐเซาท์แคโรไลนา โดยการใช้เครื่องมือวัดทั้งในด้านของปัจจัยของการเป็นผู้นำและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถอื่น ๆ เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่เป็น

ผู้มีอาวุโสกว่า มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษามากกว่ามีความเป็นไปได้ในการแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำต่อลูกน้องในหน่วยงานได้สม่ำเสมอและดีกว่า

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงาน ผู้ร่วมงานมีความคาดหวังสูงต่อภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรตระหนักถึงภาวะผู้นำของตนเองเป็นสำคัญ เพื่อจะนำกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมาย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จสูงสุด

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ อำเภอ सदหีบ จังหวัดชลบุรี โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ อำเภอ सदหีบ จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2558 จำนวน 203 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ อำเภอ सदหีบ จังหวัดชลบุรี โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 132 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยแยกตามบทบาทหน้าที่ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

บทบาทหน้าที่	ประชากร	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
ผู้บริหาร	55	36
ครู	148	96
รวม	203	132

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามที่เป็นจริง โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scales) ตามแนวคิดของ Liker (1961) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับกำหนดช่วงคะแนนไว้ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำมาก
- 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำปานกลาง
- 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อย
- 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
3. นำแนวคิดทฤษฎีและข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาสร้างแบบสอบถาม แบ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ใน 2 แบบ 6 ด้าน
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะดำเนินการแก้ไข
5. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขแล้ว ไปให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเหมาะสมทางภาษา ซึ่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

- 5.1 ดร.ชัยพจน์ รักรงาม อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 5.2 ดร.สุรคณ์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- 5.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อัมสวาสดี อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขขั้นต้นก่อนสุดท้ายก่อนนำไปใช้

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Item-total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .37 - .83

8. นำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่น .98

9. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. นำหนังสือจากศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหารโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและกำหนดวันรับด้วยตนเอง จำนวน 132 ฉบับ ให้ผู้บริหารและครู ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 132 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การจัดกระทำข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ และถูกต้องของแบบสอบถาม

4.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามค่านำหนักแต่ละข้อ และลงบันทึกลงคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป



## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. วิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมาคิดเป็นร้อยละ เพื่อนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษา
3. นำแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี มาให้คะแนนตามน้ำหนักของแต่ละข้อ เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อนำไปแปลค่าเฉลี่ยต่าง ๆ โดยนำมาเทียบเกณฑ์กำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีภาวะผู้นำมากที่สุด

4 หมายถึง มีภาวะผู้นำมาก

3 หมายถึง มีภาวะผู้นำปานกลาง

2 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อย

1 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ในการแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ความหมายคะแนนค่าเฉลี่ยคำตอบโดยอาศัยเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 23-24) แปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำในระดับน้อยที่สุด

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูล ดังนี้

1. ในการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบอำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามบทบาทหน้าที่ โดยรวมและรายด้าน สถิติที่ใช้ คือ  $t$ -test

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว  
(One-way ANOVA)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยุ สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ โดยเริ่มจาก สัญลักษณ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ทางสถิติในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
$SD$	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$t$	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบที ( $t$ -Distribution)
$F$	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ ( $F$ -Distribution)
$df$	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
$SS$	แทน	ผลบวกของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
$MS$	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
$P$	แทน	ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์จำนวนและร้อยละของครู โรงเรียนมารีวิทยุ สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามบทบาทหน้าที่ และประสบการณ์

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยุ สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยุ สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์จำนวนและร้อยละของครูโรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. บทบาทหน้าที่		
ผู้บริหาร	36	27.27
ครู	96	72.73
รวม	132	100.00
2. ประสบการณ์		
น้อยกว่า 10 ปี	84	63.64
ตั้งแต่ 10-15 ปี	23	17.42
มากกว่า 15 ปี	25	18.94
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูโรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 และเป็นครู จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 63.64 มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 17.42 และมีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.94

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย  
สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวม รายด้าน และรายข้อ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.27	.85	ปานกลาง	6
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	3.36	.80	ปานกลาง	5
รวม	3.31	.79	ปานกลาง	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
3. ด้านการสร้างบารมี	3.55	.94	มาก	1
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.51	.90	มาก	2
5. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	3.43	.89	ปานกลาง	3
6. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.38	.86	ปานกลาง	4
รวม	3.47	.86	ปานกลาง	
รวมทั้งหมด	3.42	.82	ปานกลาง	

จากตารางที่ 3 พบว่า ความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย  
สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามลักษณะของ  
ภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง  
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก  
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา  
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเรียงคะแนนเฉลี่ยตามลำดับ  
จากมากไปน้อย พบว่า ด้านการสร้างบารมีมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ตามลำดับ

เมื่อศึกษาถึงความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยสัตหีบ  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี แต่ละด้านโดยแยกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังตาราง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แยกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะแจ้งให้ครูทราบอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำงานได้บรรลุเป้าหมายจะได้รางวัลตอบแทน	3.19	1.00	ปานกลาง	7
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สร้างความมั่นใจว่าครูจะได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	3.20	1.09	ปานกลาง	6
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บอกเป้าหมายเมื่อให้งานครูปฏิบัติ	3.48	1.06	ปานกลาง	2
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย	3.52	1.04	มาก	1
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูทำงาน และให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จ	3.26	.98	ปานกลาง	5
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ดีเป็นค่าตอบแทนพิเศษ	3.05	1.05	ปานกลาง	10
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบรางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติบัตร เมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จ	3.17	1.07	ปานกลาง	8
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความมั่นใจว่าครูจะได้รับสิ่งที่ต้องการเป็นการตอบแทน	3.15	1.04	ปานกลาง	9
9. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กล่าวชมเชยครู ในกลุ่มสาระให้ผู้ร่วมงานฟังในที่ประชุมประจำเดือนเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.27	.99	ปานกลาง	4
10. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงออกด้วยวาจาว่ารับรู้ในผลงานที่บรรลุเป้าหมาย	3.39	1.03	ปานกลาง	3
รวม	3.27	.85	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4 พบว่า ความมีภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บอกเป้าหมายเมื่อให้งานครูปฏิบัติ 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ แสดงออกด้วยวาจาว่ารับรู้ในผลงานที่บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการบริหารแบบวางเฉย แยกเป็นรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กำหนดให้มีการปฏิบัติงาน ตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม	3.49	.99	ปานกลาง	1
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บอกเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยวิธีเดิม ๆ	3.30	.99	ปานกลาง	8
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ติดตามการปฏิบัติงานของครู อย่างใกล้ชิดเพื่อทราบความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน	3.27	1.00	ปานกลาง	9
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด	3.42	1.07	ปานกลาง	6
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มักจะให้ครูปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ แทนตน	2.91	1.07	ปานกลาง	10
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยอมให้ครูปฏิบัติงานไปตาม หน้าที่ปกติเมื่อปฏิบัติงานได้ตามแผน	3.46	.94	ปานกลาง	2
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติ และสิ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐาน	3.45	1.06	ปานกลาง	3
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะดำเนินการตรวจสอบและ แก้ไขเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ถูกต้องเหมาะสม	3.39	1.03	ปานกลาง	7

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
9. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเหมาะสม	3.44	1.01	ปานกลาง	4
10. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงความเห็นใจ และไม่กล่าวซ้ำเติมเมื่อครูปฏิบัติงานผิดพลาด	3.44	1.04	ปานกลาง	4
รวม	3.36	.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 5 พบว่า ความมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กำหนดให้มีการปฏิบัติงานตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ยอมให้ครูปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ปกติเมื่อปฏิบัติงานได้ตามแผน 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติและสิ่งที่ดีกว่ามาตรฐาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี แยกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบุคลิกภาพที่น่าประทับใจ ควรเอาเป็นแบบอย่าง	3.44	1.03	ปานกลาง	10
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มักใช้วาจาสุภาพกับครู	3.67	1.02	มาก	1
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เปิดโอกาสให้ครูขอคำแนะนำได้	3.48	1.09	ปานกลาง	9
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อครู	3.65	1.14	มาก	2



ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กล่าวขย่อกษ์ชมเชยครูทุกครั้ง ที่มีโอกาส	3.52	1.05	มาก	7
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ในการตัดสินใจ	3.54	1.07	มาก	5
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่าสามารถ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง	3.56	1.03	มาก	3
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นที่ยอมรับของครู	3.54	1.07	มาก	5
9. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำให้ครูเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาน	3.55	1.04	มาก	4
10. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถ ควบคุมสติ และ อารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	3.52	1.06	มาก	7
รวม	3.55	.94	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสังขะ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มักใช้วาจาสุภาพกับครู 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทรต่อครู 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่าสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยส์ตหีบ อำเภอสตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แยกเป็นรายข้อ

ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.55	1.01	มาก	2
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม	3.58	1.04	มาก	1
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้แก่ครูได้อย่างชัดเจน	3.52	1.05	มาก	4
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครู มีความสามัคคีช่วยให้ชนะอุปสรรคได้	3.49	1.05	ปานกลาง	6
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงการมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน	3.45	1.03	ปานกลาง	10
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.53	.93	มาก	3
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.51	1.02	มาก	5
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สร้างความมั่นใจแก่ครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.48	1.01	ปานกลาง	7
9. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับครูจนงานสำเร็จ	3.48	1.02	ปานกลาง	8
10. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงสิ่งที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.46	1.00	ปานกลาง	9
รวม	3.51	.90	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยส์ตหีบ อำเภอสตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้า

กลุ่มสาระการเรียนรู้ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญหา แยกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญหา	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยกประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ไขปัญหา	3.54	.97	มาก	1
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ครูได้แสดงความคิดเห็น	3.44	1.01	ปานกลาง	5
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แนะนำให้ครูแก้ปัญหาในหลาย ๆ ด้าน	3.35	1.00	ปานกลาง	9
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู	3.30	1.00	ปานกลาง	10
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ของครู	3.44	1.01	ปานกลาง	5
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ทันสมัย	3.41	1.00	ปานกลาง	8
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหอย่างมีระบบ	3.47	1.04	ปานกลาง	3
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายงานที่ทำทนายให้ครูได้ปฏิบัติ	3.42	.95	ปานกลาง	7
9. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวัง	3.52	.98	มาก	2
10. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติมา	3.45	.98	ปานกลาง	4
รวม	3.43	.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 8 พบว่า ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

- 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยกประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นข้อสันนิษฐานในการแก้ไขปัญหา
- 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูปฏิบัติได้มากกว่าที่คาดหวัง
- 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหอย่างมีระบบ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แยกเป็นรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n = 132			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ครูที่มีปัญหา	3.33	.93	ปานกลาง	8
2. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หมั่นให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ แก่ครู	3.37	.99	ปานกลาง	6
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้โอกาสครูพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม	3.36	.99	ปานกลาง	7
4. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นที่เล็ง ครู ผู้แนะนำ และผู้ฝึกแก่ครู	3.46	1.01	ปานกลาง	2
5. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอแนะของครู	3.41	.98	ปานกลาง	4
6. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูต่อความสำเร็จของงาน	3.51	.93	มาก	1
7. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ประโยชน์	3.44	.95	ปานกลาง	3
8. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติต่อครูในกลุ่มสาระ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.30	.93	ปานกลาง	9

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n = 132			
	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	SD	ระดับ
9. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูในกลุ่มสาระประเมินตนเอง และเพื่อนร่วมงาน	3.30	.96	ปานกลาง	10
10. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมครูในกลุ่มสาระ ให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.38	.88	ปานกลาง	5
รวม	3.38	.86	ปานกลาง	

จากตารางที่ 9 พบว่า ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูต่อความสำเร็จของงาน 2) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาครู ผู้แนะนำ และผู้ฝึกแก่ครู 3) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ประโยชน์

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามทัศนระของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่

ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ผู้บริหาร n = 36				ครู n = 96			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.87	.81	มาก	2	3.04	.75	ปานกลาง	6
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	3.85	.60	มาก	4	3.17	.78	ปานกลาง	5
3. ด้านการสร้างบารมี	3.94	.72	มาก	1	3.40	.98	ปานกลาง	1
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.86	.63	มาก	3	3.37	.95	ปานกลาง	2
5. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	3.84	.64	มาก	5	3.28	.92	ปานกลาง	3
6. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.79	.68	มาก	6	3.23	.87	ปานกลาง	4
รวม	3.86	.61	มาก	,	3.25	.83		

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน ตามตามทัศนระของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน ตามตามทัศนระของครู อยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการบริหารแบบวางเฉย และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบระดับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์  
สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่ของ  
ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ผู้บริหาร		ครู		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>n</i> = 36		<i>n</i> = 96			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.87	.81	3.04	.75	5.51*	.000
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	3.85	.60	3.17	.78	4.72*	.000
3. ด้านการสร้างบารมี	3.94	.72	3.40	.98	3.48*	.001
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.86	.63	3.37	.95	3.47*	.001
5. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	3.84	.64	3.28	.92	3.96*	.000
6. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.79	.68	3.23	.87	3.90*	.000
รวม	3.86	.61	3.25	.83	4.63*	.000

\* $p \leq .05$

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารวิทย์สศทหีบ อำเภอสศทหีบ จังหวัด  
ชลบุรี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามทัศนคติของครู จำแนกตามประสิทธิภาพการทำงาน

	น้อยกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10-15 ปี			มากกว่า 15 ปี		
	n = 84			n = 23			n = 25		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ อันดับ
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.01	.83	ปานกลาง 6	3.77	.68	มาก 6	3.65	.71	มาก 6
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	3.12	.82	ปานกลาง 5	3.79	.50	มาก 5	3.76	.61	มาก 4
3. ด้านการสร้างบารมี	3.28	.96	ปานกลาง 1	3.96	.59	มาก 1	4.07	.80	มาก 1
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.25	.92	ปานกลาง 2	3.93	.54	มาก 2	3.98	.73	มาก 2
5. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	3.18	.90	ปานกลาง 3	3.89	.59	มาก 3	3.86	.76	มาก 3
6. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.16	.88	ปานกลาง 4	3.85	.55	มาก 4	3.72	.76	มาก 5
รวม	3.17	.83	ปานกลาง	3.87	.51		3.84	.68	



จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการบริหารแบบวางเฉย และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการบริหารแบบวางเฉย และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบระดับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสดหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	ระหว่างกลุ่ม	2	15.03	7.52	12.25*	.000
	ภายในกลุ่ม	129	79.16	.61		
	รวม	131	94.19			
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	ระหว่างกลุ่ม	2	13.03	6.51	12.02*	.000
	ภายในกลุ่ม	129	69.90	.54		
	รวม	131	82.92			
3. ด้านการสร้างบารมี	ระหว่างกลุ่ม	2	16.96	8.48	11.00*	.000
	ภายในกลุ่ม	129	99.39	.77		
	รวม	131	116.34			

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
4. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	15.23	7.62	10.94*	.000
	ภายในกลุ่ม	129	89.77	.70		
	รวม	131	105.01			
5. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2	14.50	7.25	10.56*	.000
	ภายในกลุ่ม	129	88.53	.69		
	รวม	131	103.03			
6. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	12.19	6.09	9.33*	.000
	ภายในกลุ่ม	129	84.18	.65		
	รวม	131	96.37			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	14.35	7.18	12.63*	.000
	ภายในกลุ่ม	129	73.33	.57		
	รวม	131	87.69			

จากตารางที่ 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.01	3.77	3.65
น้อยกว่า 10 ปี	3.01	-	-.76*	-.64*
ตั้งแต่ 10- 5 ปี	3.77	-	-	.12
มากกว่า 15 ปี	3.65	-	-	-

จากตารางที่ 14 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ แตกต่างกัน จำนวน 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และคู่ที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มี ประสบการณ์มากกว่า 15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบ แบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน มารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตามประสบการณ์ การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.12	3.79	3.76
น้อยกว่า 10 ปี	3.12	-	-.67*	-.64*
ตั้งแต่ 10-15 ปี	3.79	-	-	.03*
มากกว่า 15 ปี	3.76	-	-	-

จากตารางที่ 15 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหาร แบบวางเฉย แตกต่างกันจำนวน 3 คู่ คือ คู่ที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการบริหารแบบวางเฉยสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี คู่ที่ 2 คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี กับ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ มากกว่า 15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการบริหารแบบวางเฉยสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และคู่ที่ 3 คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี

กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการบริหารแบบวางแผนสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนคติของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการสร้างบารมี

ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.28	3.96	4.07
น้อยกว่า 10 ปี	3.28	-	-.68*	-.79*
ตั้งแต่ 10-15 ปี	3.96	-	-	-.11*
มากกว่า 15 ปี	4.07	-	-	-

จากตารางที่ 16 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 3 คู่ คือ คู่ที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี คู่ที่ 2 คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และคู่ที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการสร้างบารมี สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน  
มารีวิทย์สัจฑ์หีบ อำเภอสัจฑ์หีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนนะของครู จำแนกตามประสพการณ์  
การทำงานของผู้ตอบแบบสอถามเป็นรายกลุ่ม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ประสพการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.25	3.93	3.98
น้อยกว่า 10 ปี	3.25	-	-.68*	-.73*
ตั้งแต่ 10-15 ปี	3.93	-	-	.05*
มากกว่า 15 ปี	3.98	-	-	-

จากตารางที่ 17 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางทัศนนะของผู้ตอบแบบสอถาม  
จำแนกตามประสพการณ์การทำงานเป็นรายกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจแตกต่างกันจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี  
กับผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์  
ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนนะเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงกว่าผู้ตอบแบบสอถาม  
ที่มีประสพการณ์น้อยกว่า 10 ปี กลุ่มที่ 2 คือ ผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์มากกว่า 15 ปี  
กับผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์  
มากกว่า 15 ปี มีทัศนนะเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงกว่าผู้ตอบแบบสอถาม  
ที่มีประสพการณ์น้อยกว่า 10 ปี กลุ่มที่ 3 คือ ผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์มากกว่า 15 ปี  
กับผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี โดยผู้ตอบแบบสอถามที่มีประสพการณ์  
มากกว่า 15 ปี มีทัศนนะเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำด้านสร้างแรงบันดาลใจสูงกว่าผู้ตอบแบบสอถาม  
ที่มีประสพการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียน  
มารีวิทย์สัทธิบ อำเภอสัทธิบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนระของครู จำแนกตามประสพการณ  
การทํางานของผูตอบเบบสอบถาเป็นรายคู ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญหา

ประสพการณการทํางาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.18	3.89	3.86
น้อยกว่า 10 ปี	3.18	-	-.71*	-.68*
ตั้งแต่ 10-15 ปี	3.89	-	-	.03*
มากกว่า 15 ปี	3.86	-	-	-

จากตารางที่ 18 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางทัศนระของผูตอบเบบสอบถา  
จำแนกตามประสพการณการทํางานเป็นรายคู พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น  
ให้เกิดปัญหา แตกต่างกันจำนวน 3 คู คือ คูที่ 1 ผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณตั้งแต่ 10-15 ปี  
กับผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณน้อยกว่า 10 ปี โดยผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณ  
ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนระเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญหาสูงกว่าผูตอบ  
เบบสอบถาที่มีประสพการณน้อยกว่า 10 ปี คูที่ 2 คือ ผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณ  
มากกว่า 15 ปี กับผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณน้อยกว่า 10 ปี โดยผูตอบเบบสอบถาที่มี  
ประสพการณมากกว่า 15 ปี มีทัศนระเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญหาสูงกว่า  
ผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณน้อยกว่า 10 ปี และคูที่ 3 คือ ผูตอบเบบสอบถาที่มี  
ประสพการณตั้งแต่ 10-15 ปี กับผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณมากกว่า 15 ปี โดยผูตอบ  
เบบสอบถาที่มีประสพการณตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนระเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำด้านการกระตุ้น  
ให้เกิดปัญหาสูงกว่าผูตอบเบบสอบถาที่มีประสพการณมากกว่า 15 ปี แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนระของครู จำแนกตามประสพการณัการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ ด้านการค้ำนึ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ประสพการณัการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.16	3.85	3.72
น้อยกว่า 10 ปี	3.16	-	-.69*	-.56*
ตั้งแต่ 10-15 ปี	3.85	-	-	.13*
มากกว่า 15 ปี	3.72	-	-	-

จากตารางที่ 19 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางทัศนระของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสพการณัการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการค้ำนึ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันจำนวน 2 คู่ คือ คู่ที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัตั้งแต่ 10-15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัน้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนระเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการค้ำนึ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัน้อยกว่า 10 ปี คู่ที่ 2 คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัมากกว่า 15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัน้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัมากกว่า 15 ปี มีทัศนระเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ด้านการค้ำนึ่งถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสพการณัน้อยกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสถิตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสพการณัการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ โดยรวม

ประสพการณัการทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10-15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.17	3.87	3.84
น้อยกว่า 10 ปี	3.17	-	-.70*	-.67*
ตั้งแต่ 10-15 ปี	3.87	-	-	.03*
มากกว่า 15 ปี	3.84	-	-	-

จากตารางที่ 20 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานเป็นรายกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กลุ่มที่ 2 คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กลุ่มที่ 3 คือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-15 ปี มีทัศนคติเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครูจำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครู โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำนวน 132 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของ Likert (1961) โดยได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ที่ระดับระหว่าง .37 - .83 ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที ( $t$ -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

#### สรุปผล

การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี สรุปผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามลักษณะของภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ด้านการให้รางวัล ความสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ด้านการคำนึงถึงความความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเรียงคะแนนเฉลี่ยตามลำดับจากมากไปน้อย พบว่า ด้านการสร้างบารมีมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์สัจตหีบ อำเภอสัจตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับความมีภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัจตหีบ อำเภอสัจตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์สัจตหีบ อำเภอสัจตหีบ จังหวัดชลบุรี ครั้งนี้ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัจตหีบ อำเภอสัจตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยมีข้อค้นพบที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายผล ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัจตหีบ อำเภอสัจตหีบ จังหวัดชลบุรี ใน 2 แบบ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

### 1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัจตหีบ ใช้แรงเสริมทำให้ครูเกิดแรงจูงใจ ท่วมเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยให้รางวัลจูงใจครูใช้สิ่งแวดล้อมแลกเปลี่ยนที่มีคุณค่าสนองความต้องการของครูได้ แต่ต้องใช้ระยะเวลาในการเสนอตามขั้นตอนของโรงเรียนเอกชน บางครั้งทำให้ล่าช้า สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิวรรณ แก้วเล็ก (2541) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับงานวิจัยของปรีชา ทัศนละไม (2549, หน้า 100-110) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย นิมวงษ์ (2542, หน้า 4) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครูอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, p. 12) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนควรมีกระบวนการที่ทำให้ผู้ตาม

พยายามที่จะคาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้ตามจะต้องการรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามปฏิบัติให้ได้ผลลัพธ์ สิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามบอกวิธีที่ต้องการของผู้ตามได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามที่กำหนด

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการบริหารแบบวางเฉย และด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1.1 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กระตุ้นให้รางวัลจูงใจ เพื่อให้ครูทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะบอกถึงสิ่งที่ตนต้องการ ซึ่งเป็นการทำให้ครูเกิดแรงจูงใจอย่างทุ่มเทความพยายามให้มากที่สุด การให้รางวัลตามสถานการณ์มีตั้งแต่การยกย่อง ชมเชย การให้ของรางวัลตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Milton (1981, p. 292) กล่าวว่า ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มใช้ความพยายามในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนดไว้

1.1.2 ด้านการบริหารแบบวางเฉย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ห้า เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูปฏิบัติงานตามขั้นตอนและวิธีการเดิม โดยที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่จะติดตามการทำงานของครูเพื่อป้องกันการผิดพลาด ซึ่งอาจให้แรงเสริมในทางลบหากมีการผิดพลาดเกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยุพดี จันทร์หอมกุล (2545) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนใช้ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของนวลทิพย์ กาฬศิริ (2547, หน้า 53) ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

## 1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ค้นหาแรงจูงใจของครู กระตุ้นให้เกิดความสำนึก ความต้องการ และพยายามให้ได้การตอบสนองความต้องการที่สูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของกัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 87-92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ คุสิต สมศรี (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของพระฤศกร อัครภพเมธี (2557, หน้า 387) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, p. 31) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กระตุ้นอารมณ์ให้ผู้ตามมีอารมณ์ร่วมกับผู้นำ หรืออาจจะให้โดยคำแนะนำ ผีกฝน ในเรื่องการยกระดับความสำนึกของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำคัญ และทีมงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสร้างคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และในระดับปานกลาง เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 ด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่หนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง ผู้ตามเกิดความรู้สึกนิยมชมชอบ เคารพยกย่อง และไว้วางใจ ผู้ตามจะพยายามประพฤติ และปฏิบัติตามเหมือนผู้นำ และต้องการเลียนแบบการกระทำของผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, p. 32) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีอิทธิพลต่อได้บังคับบัญชา คือ ต้องช่วยความสนใจของผู้ร่วมงาน ให้มองงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ของงานและขององค์กร พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น และต้องช่วยผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

1.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สอง เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติตน เพื่อกระตุ้นบันดาลใจ โดยมอบหมายงานที่ทำทาบ กระตุ้นการเป็นทีม แสดงถึงการทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่น ถึงจุดหมายปลายทางสามารถสื่อความหมายที่ชัดเจนถึง

ความคาดหวังที่ผู้ตามจะได้พบ และยังคงแสดงถึงเป้าหมายร่วมกัน และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของนวลทิพย์ กาฬศิริ (2547, หน้า 52-53) ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า แบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

1.2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่สาม เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริม และให้โอกาสครูได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มอบหมายงานที่ท้าทายให้ครูได้ปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสรายุรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, p. 13) กล่าวว่า ผู้นำควรกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามตั้งคำถามหรือข้อสันนิษฐานในเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทำให้ผู้ตามมองปัญหาในแง่มุมใหม่หรือเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการมองปัญหา ช่วยให้ผู้ตามมีอิสระในการคิด และจินตนาการ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ตาม

1.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับที่สี่ เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อความต้องการความสำเร็จ และความต้องการความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ภายใต้บรรยากาศที่เกื้อกูลสนับสนุน ให้กำลังใจอย่างมาก ในขณะที่บางคนต้องการความเป็นอิสระในการทำงานมากกว่าการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับงานวิจัยของสรายุรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นที่เล็งคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, p. 32) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ต้องช่วยจากความสนใจของผู้ร่วมงานให้มองงานของตนเองด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่า ของผล การปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ของงาน และขององค์กร พัฒนาศักยภาพและความสามารถของ

ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น และช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี จำแนกตามบทบาทหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครู จำแนกตามบทบาทหน้าที่ พบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความเห็นว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้อง ตระหนักว่าการมีภาวะผู้นำ เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บริหารงานได้มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานวิชาการก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จ ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้บริหารมีทักษะสูงกว่าครูผู้สอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา โพธิ์อิน (2558) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของนวลทิพย์ กาฬศิริ (2547) ที่ศึกษาเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการครู พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของโกเมธ พิมพ์บำรุงธรรม (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 พบว่า ข้าราชการครูในระดับมัธยมศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี ตามทัศนะของครู จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 10-15 ปี มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่ม โครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม โดยต้องร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมปฏิบัติงานตามที่กำหนดประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ จึงทำให้มีทักษะสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี สอดคล้อง

กับงานวิจัยของณัฐดา แสนสิงห์ (2548) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะต่อผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนสตยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจันทบุรี เขต 1 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างก็มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างก็มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเสนอให้รางวัลตอบแทนแก่ครูผู้ปฏิบัติงานดี และบรรลุเป้าหมายของงาน โดยแจ้งให้ครูทราบอย่างชัดเจนก่อนปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจมากขึ้น
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรไว้ใจ และมอบหมายให้ครูปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ แทน โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้คอยติดตามความก้าวหน้าของงาน เพื่อให้ครูทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ฝึกเรียนรู้การปฏิบัติงานหลายรูปแบบ
3. ด้านการสร้างบารมี หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีบุคลิกภาพน่าประทับใจ เหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่าง และพร้อมที่จะเปิดโอกาสให้ครูขอคำแนะนำได้ เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้
4. ด้านสร้างแรงบันดาลใจ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรแสดงให้เห็นถึงการมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน พร้อมทั้งกระตุ้นให้ครูได้ตระหนักถึงสิ่งที่จะได้รับจากการที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรสนับสนุนให้ครูคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ทันสมัยในการปฏิบัติงานแก่ครู คอยให้คำแนะนำครูในการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและผลงานที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ

6. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ควรให้ครูได้ประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน ควรให้ความสนใจใส่เป็นพิเศษแก่ครูที่มีปัญหา เพื่อสามารถนำศักยภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมาใช้ให้เหมาะกับงาน  
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตามทัศนะของผู้ปกครอง โดยใช้กลุ่มผู้ปกครองเข้ามาเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มาจากชุมชนและเป็นการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ได้อย่างเหมาะสมต่อไป

2. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะจะทำให้เห็นพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในเชิงประจักษ์

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน หรือต่างเขตพื้นที่การศึกษา ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลที่หลากหลาย



## บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2543). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา: จากนโยบายสู่การปฏิบัติ*. อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2543). *เอกสารประกอบคำบรรยายในชั้นเรียน*. มหาสารคาม: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิจสุพัฒน์ ครีกกระโทก. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). *ศึกษาแห่งศตวรรษ: แนวคิดปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซัคเซสมีเดีย.
- โกเมธ พิมพ์บำรุงธรรม. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏเลย.
- โกศิษฎ์ เพลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา.
- จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี.
- จรัส ตลับทอง. (2529). *พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับประถมศึกษาตามทัศนะ ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี*. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางแสน.

- จิราภรณ์ สุภสิงห์. (2543). *ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2544). *ภาวะผู้นำ. ใน เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา. กาญจนบุรี.*
- โชคชัย อยาสนา. (2554). *ภาวะผู้นำ. เข้าถึงได้จาก [https://www.gotoknow.org/user/chokchai\\_edadm/profile](https://www.gotoknow.org/user/chokchai_edadm/profile)*
- จิตติพงษ์ คล้ายใบทอง. (2547). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1. สระบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*
- ณัฐพงษ์ บุญขามย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนที่เปิดสอน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยนครพนม.*
- ณัฐดา แสนสิงห์. (2548). *ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- คูสิต สมศรี. (2551). *การพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา. คุยฎิพนธ์การศึกษาคุยฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ถวิต เกื้อกุดวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- ทรงวุฒิ วุฒิประภา. (2532). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2540). *หลักและระบบบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2546). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ: เจริญพัฒนา.*
- นวลทิพย์ กาฬศิริ. (2547). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*

- นวล ภูไพจิตรกุล. (2544). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอในจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. (2550). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตก. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นิกร สุขใจ. (2549). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิกัญชลา ลั่นเหลือ. (2554). โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. วารสารวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, 3(1), 22-25.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราณี มหะศักดิ์นาภาพ. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พนิดา คามาพงศ์. (2534). การพัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุข, คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- พระกฤตกรอักษรภาพเมธ. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครเขตคลองเตย. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.edu.chula.ac.th/ojed>
- เพทาย ชื่อสังข์พงษ์. (2540). ภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา.  
วิทยานิพนธ์อุตสาหกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา,  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- เฟาซี วงศ์ภักดี และอโนทัย ประสาน. (2556, พฤษภาคม-สิงหาคม). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม  
จังหวัดนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์. วารสารมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏวราชนครินทร์, 5(2).
- ภาวिका ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มงคล สุภาพล. (2544, พฤศจิกายน). ภาวะผู้นำทางวิชาการ คุณสมบัติที่แสวงได้. วารสารครูแพร่,  
17(2).
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2548). องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ยุพดี จันทร์หอมกุล. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร. เข้าถึงได้จาก <http://www.dric.nrct.go.th/bookdetail>
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. เข้าถึงได้จาก <http://www.lib.vu.ac.th/ULIB>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์. ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัย  
พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, คณะวิทยาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ. (2557). รายงานการประเมินตนเองโรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ. ชลบุรี:  
โรงเรียนมารีวิทย์สัตหีบ.
- ถัดดาวัลย์ วิเศษภูต. (2549). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครู  
ผู้สอนโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาจันทบุรี เขต 1.  
งานนิพนธ์การบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วโร เฟิงสวีตี้. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. คุยฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ คุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วินัย ฉิมวงษ์. (2542). ภาวะผู้นำเชิงจัดการภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <http://www.lib.vu.ac.th/ULIB>
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. เข้าถึงได้จาก <http://www.lib.vu.ac.th/ULIB>
- สมคิด บางโม. (2539). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- สมบัติ อ่ำสาริกา. (2545). ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). การประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 1 แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: กุรุสภาลาดพร้าว.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). จิตวิทยาการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: บั๊กแบงค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุรียัภรณ์ ทรศนียากร. (2541). ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร: กรณีศึกษา โรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2522). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- อภิชาติ ภูไชยแสง. (2542). คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย. รายงานการค้นคว้าแบบอิสระศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัจฉรา โพธิ์อิน. (2558, พฤษภาคม-มิถุนายน). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เอกฉันท มาลีชัย. (2542). ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- Arnold, H. J., & Fredman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, Department of philosophy science. The University of Mississippi.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). *Superior' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*. n.p.
- Hutchins. (1976). *The higher learning in America*. New Haven, Conn: Yale University Press.
- Keller, R. (1995). *Transformational leaders make a difference*. *Research-Technology Management*, 38, 41-44.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Milton, C. R. (1981). *Human behavior in organization: Three level of behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Vroom, H. V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley and Sons.

William, L. K., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995, July). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*.

ภาคผนวก



#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 66121.8/ ว. 708

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

8 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียนสิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวปริยา โพธิ์สุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 56921137 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ งานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารวิทย์สัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุม งานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ ผู้นำทางการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอ ความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 66121.8/ ว. 709

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

19 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสุปรียา โพธิ์สุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 56921137 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ศูนย์นวัตกรรม การบริหารและผู้นำทางการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรม การบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรม การบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 66121.8/ว. 710

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

16 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสุปรียา โพธิ์สุข นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 56921137 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสถิตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในการควบคุมดูแลของ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข

อำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามความเชื่อมั่น

ตารางที่ 21 ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยลัยดัดหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1.	.50	21.	.70	41.	.68
2.	.37	22.	.58	42.	.64
3.	.45	23.	.47	43.	.71
4.	.42	24.	.71	44.	.81
5.	.65	25.	.68	45.	.78
6.	.60	26.	.64	46.	.78
7.	.49	27.	.71	47.	.64
8.	.50	28.	.81	48.	.72
9.	.54	29.	.78	49.	.82
10.	.66	30.	.78	50.	.65
11.	.61	31.	.64	51.	.68
12.	.54	32.	.72	52.	.64
13.	.61	33.	.82	53.	.71
14.	.51	34.	.65	54.	.81
15.	.53	35.	.76	55.	.78
16.	.60	36.	.82	56.	.78
17.	.68	37.	.83	57.	.64
18.	.50	38.	.51	58.	.72
19.	.57	39.	.45	59.	.82
20.	.71	40.	.55	60.	.64

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .98

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ  
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ผู้บริหารและครู โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนมารีวิทยาสัตหีบ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี
3. ข้อมูลจากแบบสอบถามจะใช้สำหรับเป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ
4. ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา และครูอาจารย์ที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาอื่น

นางสุปรียา โพธิ์สุข  
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา



ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. บทบาทหน้าที่

ผู้บริหาร  ครู

2. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 10 ปี

ตั้งแต่ 10-15 ปี

มากกว่า 15 ปี

- ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนมารีวิทยลัยัดหีบ อําเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี  
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องให้ตรงตามความเป็นจริงกับระดับภาวะผู้นำของ  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละช่องมีเกณฑ์การให้น้ําหนักระดับคะแนน ดังนี้
- 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำมากที่สุด  
4 หมายถึง มีภาวะผู้นำมาก  
3 หมายถึง มีภาวะผู้นำปานกลาง  
2 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อย  
1 หมายถึง มีภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับทักษะ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์					
1	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะแจ้งให้ครูทราบอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำงานได้บรรลุเป้าหมายจะได้รางวัลตอบแทน					
2	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สร้างความมั่นใจว่าครูจะได้รับรางวัล เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ					
3	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บอกเป้าหมายเมื่อให้งานครูปฏิบัติ					
4	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุ เป้าหมาย					
5	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูทำงาน และให้รางวัล แก่ผู้ทำงานสำเร็จ					
6	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่ดี เป็นค่าตอบแทนพิเศษ					
7	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบรางวัลที่เป็นวัตถุ เมื่อครู ปฏิบัติงานสำเร็จ					
8	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความมั่นใจว่าครูจะได้รับสิ่งที่ ต้องการเป็นการตอบแทน					
9	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กล่าวชมเชยครูในกลุ่มสาระให้ ผู้ร่วมงานฟังในที่ประชุมประจำเดือน เมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
10	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงออกด้วยวาจาว่ารับรู้ในผลงาน ที่บรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับทักษะ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย					
11	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กำหนดให้มีการปฏิบัติงานตามวิธี ที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม					
12	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้บอกเทคนิคการปฏิบัติงาน โดยวิธีเดิม ๆ					
13	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ติดตามการปฏิบัติงานของครู อย่างใกล้ชิดเพื่อทราบความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน					
14	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด					
15	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มักจะให้ครูปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ แทนตน					
16	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยอมให้ครูปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ ปกติ เมื่อปฏิบัติงานได้ตามแผน					
17	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดปกติ และ สิ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐาน					
18	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะดำเนินการตรวจสอบ และแก้ไข เมื่อเกิดข้อผิดพลาด					
19	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่พยายามเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ หากเห็นว่าสิ่งนั้นถูกต้องเหมาะสม					
20	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงความเห็นใจและไม่กล่าวซ้ำเติม เมื่อครูปฏิบัติงานผิดพลาด					

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับทักษะ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างบารมี					
21	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีบุคลิกภาพที่น่าประทับใจ ควรเอาเป็นแบบอย่าง					
22	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มักใช้วาจาสุภาพกับครู					
23	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เปิดโอกาสให้ครูขอคำแนะนำได้					
24	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความช่วยเหลือและเอื้ออาทร ต่อครู					
25	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กล่าวยกย่องชมเชยครูทุกครั้งที่มี โอกาส					
26	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น ในการตัดสินใจ					
27	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นที่ยอมรับของครู					
28	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำให้ครูเกิดความภูมิใจเมื่อได้ ร่วมงาน					
29	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถควบคุมสติ และอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤติ					
30	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สามารถควบคุมสติ และอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤติ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับทักษะ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ					
31	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
32	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม					
33	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ระบุดูประสงค์หลักในการทำงานให้แก่ครูได้อย่างชัดเจน					
34	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคีช่วยให้ชนะอุปสรรคได้					
35	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงการมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน					
36	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
37	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
38	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สร้างความมั่นใจแก่ครูว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย					
39	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นหรือรื้อฟื้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับครูจนงานสำเร็จ					
40	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงสิ่งที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับทักษะ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดปัญหา					
41	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยกประเด็นต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็น ข้อสันนิษฐานในการแก้ไขปัญหา					
42	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมและให้โอกาสแก่ครู ได้แสดงความคิดเห็น					
43	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้แนะนำให้ครูแก้ปัญหาใน หลาย ๆ ด้าน					
44	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู					
45	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ดำเนินแนวทางในการแก้ปัญหา ใหม่ๆของครู					
46	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สนับสนุนให้ครูกิจสร้างสรรค์ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ทันสมัย					
47	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาอย่างมีระบบ					
48	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มอบหมายงานที่ท้าทายให้ครู ได้ปฏิบัติ					
49	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูปฏิบัติได้มากกว่า ที่คาดหวัง					
50	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานบางอย่างที่เคยปฏิบัติมา					

ข้อ	ภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	ระดับทักษะ				
		5	4	3	2	1
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การแสดงความเป็นปัจเจกบุคคล					
51	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ครูที่มีปัญหา					
52	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หมั่นให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ แก่ครู					
53	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้โอกาสครูพัฒนาตนเองโดยการศึกษาอบรมเพิ่มเติม					
54	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ครู ผู้แนะนำและผู้ฝึกแก่ครู					
55	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อเสนอแนะของครู					
56	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ครูต่อความสำเร็จของงาน					
57	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ประโยชน์					
58	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ปฏิบัติต่อครู ในกลุ่มสาระโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
59	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ครูในกลุ่ม สาระประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
60	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมครูใน กลุ่มสาระให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					