

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงาน  
การศึกษาพิเศษ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงาน  
การศึกษาพิเศษ



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2565  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

A STUDY OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE SCHOOL SPECIAL SCHOOLS  
FOR THE DISABILITIES GROUP 6 UNDER SPECIAL EDUCATION BUREAU



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

May 2022

Copyright 2022 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงาน

การศึกษาพิเศษ

ของ สรศักดิ์ ชนนชนะ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ดร. ณัฐวุฒิ สักโง)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

<b>เรื่อง:</b>	การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า:</b>	สรศักดิ์ ชนันทนะ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
<b>อาจารย์ที่</b>	ดร. ณัฐวุฒิ สัพโส
<b>ปรึกษา:</b>	
<b>คำสำคัญ:</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, โรงเรียนเฉพาะความพิการ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance: ANOVA) พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ในระดับมาก 2) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**Title:** A STUDY OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE SCHOOL SPECIAL SCHOOLS FOR THE DISABILITIES GROUP 6 UNDER SPECIAL EDUCATION BUREAU

**Author:** Sorasuk Chanunchana, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2022

**Advisor:** Dr. Natthawut Sabphaso

**Keywords:** Transformational Leadership, Schools for Disabilities

### ABSTRACT

The objectives of this research were as follows: 1) to study the level of transformational leadership of school administrators. Specialized Schools for Disabilities Group 6, Office of Special Education Administration According to the opinions of educational institute administrators and teachers 2) to compare the transformational leadership of school administrators in schools with disabilities, group 6 under the Office of Special Education Administration. According to the opinions of the school administrators and teachers, classified by educational qualifications. and work experience

The sample groups used in this research were school administrators and teachers. Schools for Disabilities Specialized Group 6, under the Office of Special Education Administration, consisted of 205 students. The research instrument was a 5-level estimation questionnaire with a confidence value of .97. The statistics used in the data analysis were percentage, mean. standard deviation One-way Analysis of Variance (ANOVA) found that 1) Transformational leadership of school administrators Specialized Schools for Disabilities Group 6 under the Office of Special Education Administration 2) The results of a comparative analysis of transformational leadership of educational institute administrators in special schools with disabilities group 6 under the Office of Special Education Administration classified by educational qualifications found that there was a statistically significant difference at the .05 level and 3) The results of a comparative analysis of transformational leadership of educational institute administrators in specific schools with disabilities group 6 under the Office of Special Education Administration. Classified by experience, it was found that the difference was statistically significant at the .05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สมบูรณ์ได้ดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวดี สัพโส อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำและคำปรึกษาตลอดจนตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องอย่างละเอียด ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัย สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนต่อไป และขอขอบพระคุณท่านเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงไว้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นางสาววรภาภรณ์ อารีชินรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนแพร่ปัญญาอนุกุล จ.แพร่ และนางพุทธพร อินทรนันท์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่ ที่กรุณาให้คำแนะนำแก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณะครูและบุคลากรทุกท่านของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดน่านและเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2563 ทุกท่านที่สนับสนุน อำนวยความสะดวกและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณครอบครัว เพื่อน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้เป็นกำลังใจของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

สรศักดิ์ ชันนชนะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	8
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
บริบทของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	41
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	42

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	45
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ .....	49
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ .....	50
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความ คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ใน การทำงาน.....	55
บทที่ 5 บทสรุป .....	62
สรุปผลการวิจัย.....	62
อภิปรายผลการวิจัย.....	64
ข้อเสนอแนะ.....	69
บรรณานุกรม .....	70
ภาคผนวก.....	74
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญ .....	75
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	76
ภาคผนวก ค การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม .....	82
ประวัติผู้วิจัย.....	85

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	26
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกแต่ละโรงเรียน.....	42
ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย .....	49
ตาราง 4 แสดงผลการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะ ความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวม .....	50
ตาราง 5 แสดงผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน เฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา (n = 205).....	51
ตาราง 6 แสดงผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน เฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (n = 205) .....	52
ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน เฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล (n = 205).....	53
ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน เฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ (n = 205).....	54
ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน เฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205).....	55
ตาราง 10 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe') ของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนัก บริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205) ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา.....	56

ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205) ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	57
ตาราง 12 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205) ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	58
ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน .....	58
ตาราง 14 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (n = 205) ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	59
ตาราง 15 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (n = 205) ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	60
ตาราง 16 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (n = 205) ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	61

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	41
--------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ที่ผ่านมามีได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่อง หากมองในระดับองค์การทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า การศึกษาจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาของประเทศในทุก ๆ ด้าน และการที่จะพัฒนาคนให้มีความรู้และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องพัฒนาที่การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้คนไทยทุกกลุ่มทุกวัยมีคุณภาพ มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีจิตสำนึกของความเป็นไทยมีความเป็นพลเมืองที่ดีตระหนักและรู้คุณค่าของขนบธรรมเนียมประเพณีศิลปวัฒนธรรมที่ดั่งงาม มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 มาตรา 10 ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษา จะต้องมีการจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและจัดให้บุคคลมีโอกาสเสมอกันและสิทธิที่จะเข้ารับการศึกษาระดับพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐบาลต้องจัดการศึกษาให้บุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา การเรียนรู้ และการสื่อสาร บุคคลที่ไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาส หรือ บุคคลที่หรือไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือทุพพลภาพ หรือผู้ที่มีร่างกายพิการ รัฐบาลจะต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวให้มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542) จึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการเป็นผู้นำการศึกษา ตามมาตรา 37 ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและสามารถอยู่ร่วมกับคนในสังคมได้อย่างมีความสุข

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้เพราะความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่ผ่านมา สืบเนื่องจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีการจัดการที่ดีย่อมมีบุคลากร

ที่มีความเป็นผู้นำที่เก่งและมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรภายนอก สามารถสร้างความสัมพันธ์ไมตรีร่วมมือร่วมใจที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกลุ่มองค์กร เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งกับบุคคลรอบข้าง และนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารสมัยใหม่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์และสภาวะการเปลี่ยนแปลงในทางด้านสังคมและเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และเต็มความสามารถในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการจัดการศึกษา จัดระบบความคิดและระบบบริหารให้บรรลุเป้าหมายทำให้สถานศึกษาดำรงอยู่และก้าวหน้า อดิพร คนัยโชติ (2549, หน้า 32) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงานมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำในการบริหารงานเพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ ให้ช่วยกันทำงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้ ปัจจัยสำคัญของที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานองค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว รู้จักเลือกวิธีแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ กฤษพล อัมระนันท์ (2559, หน้า 26) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคลในการทำงาน เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ของหน่วยงานย่อยในองค์กร โดยผู้นำจะมีการถ่ายโอน อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่สำคัญ ผู้นำจะต้องขจัดข้อจำกัดของการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปและมีการดูแลเอาใจใส่ สอนทักษะที่มีความจำเป็นให้แก่ผู้ร่วมงาน ในการแก้ปัญหาต้องการการริเริ่มที่สร้างสรรค์ การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุง

โครงสร้างองค์กร และระบบการบริหาร เน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2554, หน้า 43)

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะทาง กลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ 7 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนโสตถูบูรณาสมุทร จังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคเหนือในพระบรมราชินูปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนศรีสังวาลเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนกาวิละอนุกุลจังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนเชียงรายปัญญาอนุกุล จังหวัดเชียงราย, โรงเรียนแพร่ปัญญาอนุกุล จังหวัดแพร่, โรงเรียนน่านปัญญาอนุกุล จังหวัดน่าน เป็นผู้ปฏิบัติงาน ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กร ส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดความศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน อันส่งผลต่อการปฏิบัติงาน หรือข้อการดำเนินกิจกรรมต่างๆด้วยความเต็มใจโดยคำนึงความสำเร็จ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของกลุ่ม มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ตามไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือกลุ่ม ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Bass and Avolio, 1999, pp. 29-49)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อนำผลมาพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ตลอดจนสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการวางแผน เพื่อพัฒนาในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา แตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร
 

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 7 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทั้งหมด 417 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง
 

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 205 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้ตำแหน่งเป็นชั้นในการสุ่ม

#### ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรต้น แบ่งเป็นดังนี้
  - 1.1 คุณวุฒิการศึกษา
    - 1.1.1 ปริญญาตรี
    - 1.1.2 ปริญญาโท
    - 1.1.3 ปริญญาเอก

## 1.2 ประสบการณ์การทำงาน

1.2.1 น้อยกว่า 5 ปี

1.2.2 5-10 ปี

1.2.3 มากกว่า 10 ปี

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### ขอบเขตด้านพื้นที่

โรงเรียนเฉพาะความพิการกลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนโสตถูบูรณา จังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคเหนือในพระบรมราชินูปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนศรีสังวาลย์เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนกาวิละอนุกุล จังหวัดเชียงใหม่, โรงเรียนเชียงรายปัญญานุกูล จังหวัดเชียงราย, โรงเรียนแพร่ปัญญานุกูล จังหวัดแพร่, โรงเรียนน่านปัญญานุกูล จังหวัดน่าน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการ ทำให้บุคลากร หรือผู้ร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกันทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความศรัทธา เคารพนับถือ มีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจที่จะช่วยสร้างความรู้สึกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้งานที่ทำนั้นมีความหมาย และท้าทาย

ในเรื่องของการทำงานให้ผู้ตามทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น คิดในแง่บวกและสร้างเจตคติที่ดี คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเองเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคและมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความท้าทายในการคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ ในทางสร้างสรรค์ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ให้กำลังใจในการแก้ไข้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนั้นรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน คอยติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการในโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

3. ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ หรือบุคลากรที่ได้รับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ในการอบรมและสั่งสอนนักเรียนในโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

4. **โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6** หมายถึง โรงเรียนเฉพาะความพิการที่จัดการศึกษาพิเศษสำหรับนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเห็น นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน นักเรียนที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา นักเรียนที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือการเคลื่อนไหว หรือสุขภาพ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 ได้แก่ โรงเรียนโสตถูบูรณา จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคเหนือในพระบรมราชินูปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนศรีสังวาลย์เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนกาวิละอนุกุลจังหวัดเชียงใหม่ โรงเรียนเชียงรายปัญญาอนุกุล จังหวัดเชียงราย โรงเรียนแพร่ปัญญาอนุกุล จังหวัดแพร่ โรงเรียนน่านปัญญาอนุกุล จังหวัดน่าน

5. **สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ** หมายถึง สำนักงานที่บริหารสถานศึกษา จัดตั้งขึ้นตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. 2546 โดยการรวมกองการศึกษาเพื่อคนพิการ และกองการศึกษาสงเคราะห์เข้าด้วยกัน

#### **ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย**

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถานศึกษา ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. บริบทของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
  - 3.1 ความหมายของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
  - 3.2 วิสัยทัศน์ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
  - 3.3 บทบาทอำนาจและหน้าที่ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
  - 3.4 กลยุทธ์และจุดเน้นของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ในหลายลักษณะตามมุมมองที่ต่างกันตามแนวทางของแต่ละท่าน ได้ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

สมุทรา ชำนาญ (2554, หน้า 51) ได้กล่าวว่า ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลที่มีต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มจงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มร่วมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

ศาสตราจารย์ (2562, หน้า 156) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมความสามารถหรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อ ความศรัทธาการยอมรับ ความพยายามอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โชติ บติรัฐ (2558, หน้า 176) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนดหรือชักจูงใจให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ยุวดี แก้วสอน (2558, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถใช้กระบวนการบริหารงานที่มีอยู่ในตนเอง ทำให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน ตามเป้าหมายที่ตนวางไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคน สามารถจงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้ผู้อื่นหรือกลุ่มคน มีความเต็มใจกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ เพื่อให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการบริหารองค์การต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” เพื่อให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายได้ดังนี้

กาญจนา ศิลา (2556, หน้า 21) กล่าวว่าความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน ต่อองค์กร และต่อสิ่งแวดล้อม ที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ รวมตัวเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกัน การทำงานเป็นทีมซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กฤษณี จงเจริญ (2558, หน้า 9) กล่าวว่าความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จ หากผู้บริหารได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การที่รับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ

กฤษพล อัมระนันท์ (2559, หน้า 26) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยสำคัญของที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

พัฒนวรงค์ ดอกไม้ (2560, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญเพราะเป็นปัจจัยหรือส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารองค์การ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าสำเร็จตามเป้าหมาย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร และสิ่งแวดล้อม สามารถชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวขององค์กร รวมทั้งการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนา ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. 2551, หน้า 55)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

3. ทฤษฎีภาวะตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

4. ทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ระยะแรกในการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมัน โบราณ ที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด เปลี่ยนแปลงไม่ได้ แต่สามารถที่จะพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้นจะประกอบไปด้วย บุคคลที่มีความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพที่แสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีทักษะและความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมค้ำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ของการ์ดเนอร์ (Gardner) ได้แก่

1. งานของผู้นำ (The Tasks of Leadership) กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader-constituent Interaction) เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ McGregor มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดจากการศึกษาของเคอร์ท เลวิน แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบอัตตนิยมหรืออัตตาธิปไตย (Authoritative Leaders) ผู้นำจะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวของผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคนทำงาน บางครั้งจะก่อให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำหรือผู้บริหารในลักษณะนี้จะใช้ได้

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตเท่านั้น การเป็นผู้นำในลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ร่วมงานไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำจะใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ค่อยเกิดผลดีนักในกรณีที่มึระยะเวลาเร่งด่วน

2.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย(Laissez-faire Leaders) ผู้นำจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่มีระเบียบแบบแผน และไม่มีกฎและหลักเกณฑ์ จะทำให้เกิดความไม่พอใจหรือความคับข้องใจต่อผู้ร่วมงาน และได้ผลผลิตที่ต่ำ ผู้นำในลักษณะนี้เป็นการทำงานเชิงการกระจายงานไปที่กลุ่มเป็นหลัก ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะสามารถควบคุมได้ดี

2.2 แนวคิดจากการศึกษาของลิเคอร์ท (Likert's Michigan Studies) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน จากผลศึกษาไว้ดังนี้

เรนสิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ลิเคอร์ทและกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบรวมเรื่องของภาวะผู้นำ การสร้างปฏิสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ การใช้อิทธิพลการตัดสินใจ การติดต่อและการสื่อสาร การตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย บังคับบัญชาเชิงการขู่เข็ญมากกว่าการยกย่องชมเชย การติดต่อและการสื่อสารจะเป็นไปทางเดียวคือจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมากกว่า

2.2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent Authoritative) เป็นการปกครองแบบที่พ่อปกครองลูก สร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัล ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน แต่บางครั้งมีการขู่ลงโทษ ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานบ้าง ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บนได้บางครั้ง และการตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารหรือผู้นำอย่างใกล้ชิด

2.2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ใช้การบริหารแบบที่มีส่วนร่วม จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและให้รางวัล

เพื่อสร้างแรงจูงใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบน การตัดสินใจและการวางนโยบายจะมาจากระดับบน ยอมรับการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ในบางครั้ง ผู้บริหารจะเป็นที่ปรึกษาในทุก ๆ ด้าน

2.2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยอมรับและเชื่อถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการให้รางวัลเพื่อเป็นการตอบแทน มีการตั้งเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกัน เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อและการสื่อสาร 2 ทาง คือ จากบนลงล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ตามหรือผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเรื่องของการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน มีการประเมินความก้าวหน้า

2.3 แนวคิดแบบตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid) เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964, p. 71) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ ผลผลิต และคน โดยมีการกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคน (People) เป็น 1-9 และกำหนดผลผลิต(Product)เป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนที่มีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและมีคุณภาพที่สูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine style (9, 9 style) รูปแบบการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

2.4 แนวคิด ทฤษฎี เอ็กซ์ วาย ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, p. 59) เป็นนักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกัน ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับข้อกังขาเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่งแมคเกรเกอร์มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยตั้งสมมติฐานไว้ 2 ทฤษฎี ได้แก่

ทฤษฎี X (Theory X) พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนซึ่งเกี่ยวข้องอยากได้เงินอยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theory) ทฤษฎีตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ซึ่งศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 ดี เมเนทเม้น สไตล์ (3-D Management Style) เรดดิน (Reddin, 1970, p. 50) เพิ่มมิติประสิทธิผล เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผลแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผลและเรดดินยังแบ่งผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3 ดี แมนทเม้น สไตล์ ออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ 1) แบบหนีงาน (Deserter) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว 2) แบบอัตตนิยม (Autocrat) คือ เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นใหญ่ 3) แบบนักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำเห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ 4) แบบประนีประนอม (Compromiser) คือ ผู้นำจะปรานี ประนอมทุก ๆ เรื่อง

3.2 แนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle Theory) ฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982, p. 169) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย 1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม  
ฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982, p. 169) แบ่งภาวะผู้นำ ออกเป็น 4 แบบ คือ

3.2.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.2.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น

ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3.2.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำในลักษณะนี้จะอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การตัดสินใจจะมีการถามความเห็น มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีประสิทธิภาพเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3.2.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.3 แนวคิดแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1971, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ดำรงถึงตัวแปรกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

3.3.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้านานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.3.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอ จะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็น

เป็นทฤษฎีของการศึกษากภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้บริหารหรือนำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้าง แรงจูงใจ เป็นผู้ที่มีความคุณธรรม กระตุ้นผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่เริ่มต้นก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ซึ่งพฤติกรรม ของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบไปด้วย

1. แสดงความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม
2. สื่อสารให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
3. การสร้างความประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
4. ประกาศถึงเป้าหมายอย่างชัดเจนในทางอุดมการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในส่วนของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avoli, 1990, pp. 120–123) ได้พัฒนาขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับ ในองค์การ หน่วยงานและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทุกระดับในสังคม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุดสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล โรงเรียนที่เชื้อชาติต่างกันและวัฒนธรรมต่างกัน ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นว่า บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดบทบาทภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLO) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และอโวลิโอเป็นภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transactional leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการทำงานของบุคลากรและขององค์การต่อมา แบส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเรื่องของภาวะผู้นำมา 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ดังมีรายการละเอียด ต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามหรือบุคลากร ผู้นำจะเป็นที่นำ เคารพนับถือ ศรัทธา น่ายกย่อง ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจในการร่วมงาน

กัน เป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้ดีขึ้นจากความพยายามที่หวังไว้เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความหวัง โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความรู้สึกไวใจ นับถือ และรักดี ทำให้ผู้ร่วมงานกลายเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่สามารถเสริมแรงด้วยตนเองได้ ผู้นำจะต้องยกกระดานความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ให้คุณค่า ให้ความสำคัญ และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทำให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม อุทิศตนเพื่อหน่วยงานและองค์การ โดยกระตุ้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส และอโวลีอิมองค์ประกอบ 4 ประการ

1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence: CI or II) ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกันโดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์การสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อุทิศตนเพื่อที่มงาน เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น โดยผู้นำมีการใช้วิธีง่าย ๆ ในการสร้างอารมณ์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจ ที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำควรใช้สัญลักษณ์หรือคำพูดเพื่อสร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏ เมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจ ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถกระทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำต้องสร้างความมั่นใจ สร้างความเชื่อในเหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่บุคลากรทำนั้น และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation - IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความตั้งใจและมีความพอใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นซาร์ปัญญา เป็นการให้การจูงใจ

โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้าน ได้แย่งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กระตุ้นชาวปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เมื่อกลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน ผู้นำต้องมีอำนาจเพียงพอที่ทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้น กลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติและประเมินเกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำประพฤติเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม (Individualized of Followers) มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตระหนักถึงความต้องการของแต่ละบุคคลของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดภาพจินตนาการด้วยตนเอง มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถบูรณาการความต้องการ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ควบคุมตัวเองได้ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นของตัวเอง และส่งเสริมความสำคัญของผลลัพธ์ที่กำหนดไว้

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้นำทำการลงโทษหรือให้รางวัลผู้ร่วมงานขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้ร่วมงาน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงานได้ตามที่คาดหวังไว้ โดยเชื่อมโยงความต้องการกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รางวัลส่วนใหญ่จนเป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception: ME)

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ไม่มีการตัดสินใจขาดความรับผิดชอบ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร และไม่มีเป้าหมายชัดเจนในเป้าหมาย

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ผู้ตาม หรือกลุ่ม ในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำจะต้องเลือกแสดงพฤติกรรมของภาวะผู้นำมาปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เพื่อที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามสถานการณ์และบรรลุเป้าหมายได้

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกโร จงวิศาล (2556, หน้า 35) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ผู้นำทำงานหรือการจัดการ โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในหน้าที่หรือภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มองค์กร สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ร่วมงานไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

สัมมา รณินิธย์ (2556, หน้า 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมีความพยายามเปลี่ยนแปลง สร้างความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร และใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 อ้างอิงใน รุ่งนภา จันทรลี, 2562, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันท่วงทีของการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

ยูคส์ (Yuik, 2010 อ้างอิงใน วิมลพรรณ ช่างคิด, 2560, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงความพยายามเพื่อให้ประสบความสำเร็จและไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างมีศักยภาพ

### ความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2554, หน้า 43) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร โดยผู้นำจะมีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จัดการเรื่องข้อจำกัดในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นออก ผู้นำหรือผู้บริหารจะมีการคำนึงถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานร่วมกันเป็นทีมการสนทนาทักทายให้แก่ผู้ตามให้มีความคิดที่จะแก้ปัญหาต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการแข่งขันในด้านความคิด การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมตัดสินใจ รวมทั้งให้มีการส่งเสริมการแก้ไขปัญหาในเชิงสร้างสรรค์ของการจัดการความขัดแย้ง ผู้นำจะทำการปรับปรุงการบริหารและโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

จรัส อติวิทยาภรณ์ (2554, หน้า 331) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระตุ้นทีมงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในเชิงบวก ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ แบบสร้างสรรค์ รวมทั้งจูงใจให้ผู้ตามทำงานด้วยความเสียสละเต็มใจ สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 253-255) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยมีการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้มีความพยายามที่สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังเดิม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลกว่าความสนใจของเขาไปสู่ผลประโยชน์

ขององค์กร และสังคม กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานนี้จะต้องกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงออกถึงการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ท้าทายและความหมาย ในเรื่องของการงานกับผู้ร่วมงานซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 2) ผู้นำจะนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจ สำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน 3) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมนำให้มีชีวิตชีวา 4) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ มาแก้ปัญหาในองค์กร หรือหน่วยงานหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อเกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ผู้ร่วมงานซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และเหตุผล 2) ผู้นำจะมีการคิดและการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นเพียง สิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้แก้ปัญหาด้วยกัน 4) ผู้นำจะมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ 5) ผู้นำจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีความสำคัญและมีคุณค่า โดยการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 2) ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน 3) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ 4) ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพ ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น 5) ผู้นำจะดูแลเพื่อผู้ร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร 6) ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงาน โดยสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน เปิดโอกาสในการให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเห็นเอกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นเพียงปัจจัย การผลิตหรือเป็นผู้ร่วมงาน 7) ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อการ ให้คำแนะนำการสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงาน

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการเป็นโมเดลหรือเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน 2) ผู้นำเป็นที่น่ายกย่องเคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ 3) ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ขององค์กร 4) ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง 5) ผู้นำจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์วิกฤติ 6) ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเจตนิรมิต 7) ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความ 8) ผู้นำจะมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 9) ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าของตนเองเสมอ มั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

Podsakoff, et al. (1990, pp. 107-142 อ้างอิงใน รุ่งนภา จันทรลี, 2562, หน้า 20) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. ให้ความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ตั้งเป้าหมายในการระบุงการพัฒนาร่วมกับโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจและสร้างความชัดเจนแก่ผู้ร่วมงานให้มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตนและองค์กร

2. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นและใช้ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

3. แสดงแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตน เพื่อให้ผู้ร่วมงานเอาเป็นเยี่ยงอย่างและปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับหลักการของผู้นำและค่านิยม

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการคาดหวังพัฒนาระดับผลงานให้สูงขึ้นกว่าที่เคยทำมา และเชื่อมั่นว่าผู้ตามทุกคนมีศักยภาพเพียงพอต่อผลสำเร็จขององค์การที่สูงขึ้น

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าการนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาหรืองานเดิม ๆ ด้วยมุมมอง และวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้พิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสม

เบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงใน รุ่งนภา จันทรลี, 2562, หน้า 20-21) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหนึ่ง que ผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยมีการปรับเปลี่ยนความพยายามของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในหน้าที่และภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของผู้ร่วมงานไปสู่ประโยชน์ขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ เรียกกันว่า "4's" (Four I's) ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader: I or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การชมเชย ยกย่อง และให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน คิดในแง่บวกและสร้างเจตคติที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานถึงการได้รับสิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสม คอยส่งเสริมผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม คอยให้กำลังใจแก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเมื่อต้องเจอกับปัญหาอุปสรรค เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรหรือโรงเรียน

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนรูปแบบการมองปัญหา และมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือสถานศึกษา สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมในการใช้หลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึกตนเองในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพียงสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความรู้และความสามารถของบุคคล มีการใช้วิธีการจูงใจ

สนองความต้องการของผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมตามความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เปิดให้โอกาสในการทำงานให้มีความท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิชอบเพิ่มขึ้น คอยสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความสามารถและความรู้เพิ่มขึ้น มีการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัว เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

Fullan (2006, p. 42) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงภายใต้การขับเคลื่อน โดยอาศัยความกระตือรือร้น ความหวัง และพลังขับเคลื่อนที่มีเป้าหมายเชิงจริยธรรมเป็นการปฏิบัติของผู้นำ โดยความตั้งใจที่จะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลนำองค์กรไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว และต้องสร้างความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำจึงได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยให้แรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ผู้นำต้องทำตนให้มีอิทธิพลในการดึงดูดใจและดึงตัวบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม สร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นโดยแสดงความสนใจในตัวผู้ตาม เข้าใจเป้าหมาย จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ตาม สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Catalys) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงท่าทหายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีเสียงคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คัดค้านได้ยากมาแย้ง มีวิธีปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละกลุ่ม และหาทางออกที่ทุกคนเห็นห้องต้องกัน ได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้ง รับผิดชอบต่อความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและภายในเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในกลุ่ม และสร้างสปีริตเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอม และฝึกความสัมพันธเข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับจากนักการศึกษาต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ดังแสดงในตาราง 1



จากตาราง 1 สรุปได้ว่าการสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากนักการศึกษา จำนวน 12 ท่าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบโดยใช้ความถี่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป สรุปได้จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพื่อนำไปศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการกรกลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ดังนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการกรกลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จากผลการสังเคราะห์ตัวแปรทั้ง 4 ด้าน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1. การกระตุ้นทางปัญญา

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความไว้วางใจ ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 253) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์ แนวใหม่ ๆ ที่ได้ข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล และสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข

ธุมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 29) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญ ในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 29) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานมีความคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และสนับสนุนให้กำลังใจผู้ตามหรือผู้ร่วมงานที่พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเปลี่ยนรูปแบบการมองปัญหาและมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ทำทลายความสามารถ

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 30) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้บริหาร จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

กรรณิกา บุญช่วย (2561, หน้า 29) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นบุคลากรตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา และเห็นแนวทางที่หลากหลายในการแก้ปัญหา โดยผู้บริหารให้กำลังใจให้บุคลากรมีกำลังใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในสถานศึกษา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิด แก้ไขปัญหาในทางสร้างสรรค์ ให้ผู้ร่วมงานมองหาวิธีการแนวทางใหม่ในการทำงาน โดยสร้างบรรยากาศใหม่ที่ทำงานให้เอื้อต่อการคิดและแก้ปัญหา และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ตลอดจนจูงใจชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนางาน

รุ่งนภา จันทร์สี (2562, หน้า 28) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของที่ผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาคารกปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารที่เป็นสัญลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

Podsakoff, et al. (1990, pp. 107–142) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาหรืองานเดิม ๆ ด้วยมุมมอง

และวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยให้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนใหม่ที่เหมาะสม

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, p. 99 อ้างอิงใน รุ่งนภา จันทร์ลี, 2562, หน้า 27) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความท้าทายในการคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ในทางสร้างสรรค์ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความไว้วางใจ ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาถ (2556, หน้า 254) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ร่วมงานซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา 2) ผู้นำจะนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน 3) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการอุทิศตนหรือวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย 4) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้

ธุมกร เจตีย์คำ, (2559, หน้า 27) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและมั่นใจที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ

โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 27) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้คำชมเชย การยกย่อง และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ ทুমเหตุความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนผู้ร่วมงานอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเจอกับปัญหาอุปสรรค สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานที่ได้อุทิศตนให้กับงานว่าตนได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสม ผู้ร่วมงานสามารถแสดงความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษา

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 28) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารแสดงออก ถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

กรรณิกา ช่างคิด (2561, หน้า 27) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากร โดยมีการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะมีการกระตุ้นจิตวิญญาณให้ผู้ร่วมงานมีชีวิตชีวา โดยการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารจะทำให้บุคลากรสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้บริหารจะสร้างความหวังที่ผู้บริหารต้องการถึงเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562, หน้า 23) ได้กล่าวว่า หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ โดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คอยกระตุ้นความคิดและจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำเร็จในการทำงาน ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้การยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างสมอบภาค และต่อเนื่อง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

รัฐนภา จันทร์ลี, (2562, หน้า 29) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการ โน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงให้เกิดแรงบันดาลใจกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง แสดงเป้าหมายที่มีร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และการกระทำขององค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไปรวมถึงการให้คำปรึกษา และแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

Bass and Avolio (1994 อ้างอิงใน รัฐนภา จันทร์ลี, 2562, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การชมเชย ยกย่องและให้กำลังใจแก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การคิดในแง่บวก และสร้างเจตคติที่ดี มีความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานเมื่อต้องเจอกับปัญหาอุปสรรค ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานที่ได้อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงาน ว่าตนจะได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงถึงการใช้ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือโรงเรียน

Fullan (2006, p. 42) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้แนะ และทำให้คนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ หรือการกระทำที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยให้แรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความตื่นเต้นมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้งานที่ทำนั้นมีความหมาย และท้าทายในเรื่องของการทำงานให้ผู้ตามทำงานอย่างมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น คิดในแง่บวกและสร้างเจตคติที่ดี คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนั้นรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเอง เมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคและมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

### 3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความไว้วางใจ ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 254) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะที่เป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีและความสำคัญ

ผู้นำจะเป็นโค้ชที่คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ รู้ถึงความต้องการของเอกบุคคล ผู้นำจะให้การสนับสนุนโดยตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล สนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เห็นเอกบุคคลไม่ใช่เพียงแต่เป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ ผู้นำจะให้คำแนะนำดูแลเพื่อนร่วมงานว่าต้องการ ให้การส่งเสริมและการช่วยทำงานที่รับผิดชอบให้ก้าวหน้าอย่างไร

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 30) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงการทำงานหรือการจัดการ ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นพี่เลี้ยงที่คอยสอน และให้คำแนะนำสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเอาใจเขามาใส่ใจเรา สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล มีการกระจายอำนาจ โดยมีการมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญ ความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลและความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการมอบหมายงานให้ผู้ตามตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ตามตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้แรงจูงใจสนองความต้องการของผู้ตามแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ตามในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

วิมลพรรณ ช่างคิด, (2560, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคลผู้บริหาร จะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

กรรณิกา บุญช่วย (2561, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติต่อบุคลากร โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสนใจเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจ รับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรนอกจากนี้ผู้บริหาร จะมีการปฏิบัติต่อบุคลากร โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ส่งผลงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาตั้งเป้าหมายไว้

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจดูแลความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญต่อความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน ยอมรับในความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด ตลอดจนดูแลทุกข์สุขความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน และติดตาม สอบถามให้คำปรึกษาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานเสมอ

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่รายละเอียดของบุคลากรหรือผู้ร่วมงาน วิเคราะห์แยกแยะความต้องการของผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเราทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญและมีคุณค่า โดยใช้การสื่อสารสองทาง ผู้บริหารเป็นผู้ให้คำแนะนำในการ ปรับปรุงและพัฒนาจุดเด่น จุดด้อย ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถตามความต้องการ ความถนัดได้อย่างเต็มที่

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, p. 2 อ้างอิงใน รุ่งนภา จันทร์ลี, 2562, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตนของผู้นำที่มีความสามารถให้คำแนะนำพัฒนาจุดเด่น และปรับปรุงจุดด้อยที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมการทำงานเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนั้นรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ และมีความสำคัญต่อองค์กร มีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ที่สูงขึ้น โดยเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน คอยติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ

#### 4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้นิยามความไว้วางใจ ไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล, (2556, หน้า 253-255) ได้กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้นำเป็นที่น่ายกย่องเคารพศรัทธา ไว้วางใจ 2) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน 3) ผู้นำจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์วิกฤติ 4) ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง 5) ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ขององค์กร 6) ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด 7) ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าของตนเองเสมอ 8) ผู้นำจะมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 9) ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และแสดงความมั่นใจ รวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

ธุมกร เจตีย์คำ (2559, หน้า 25) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาภาคภูมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคผู้นำ จะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจมีความสามารถในการจัดการ หรือการควบคุมอารมณ์ตนเองมีการเห็นคุณค่าตนเองมีศีลธรรมและจริยธรรม

สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 25) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจมีคุณธรรม นำที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 26) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนให้เกิด

ประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

จอร์เดซ สวัสดิ์ภักดิ์ (2562) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกว่ามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นมิตร ใจดีเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนผู้ร่วมงานไว้วางใจ เคารพศรัทธา หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและตัดสินใจเพื่อประโยชน์ ส่วนตน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมประกอบพิจารณาการตัดสินใจมีวิสัยทัศน์ที่ดี

รุ่งนภา จันทร์ลี (2562) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำแล้วแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการ บริหารอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ ชัดเจน มีอิทธิพลในการดึงดูดใจ จนได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาไว้วางใจเชื่อมั่นในผู้บริหาร มองผู้บริหาร เป็นต้นแบบ และสามารถนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

Fullan (2006, p. 42) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำต้องทำตนให้มีอิทธิพลในการดึงดูดใจ และดึงตัวบุคคลสำคัญ เข้ามาร่วมกลุ่ม สร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและรู้จัก ห่วงนล้อมชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงใน รุ่งนภา จันทร์ลี, 2562, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการ ปฏิบัติงานกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำที่มุ่งงานไปสู่ ความสำเร็จที่ตั้งไว้ผู้ตามมีความศรัทธา เชื่อมั่นใน ทัศนคติ ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึง การจัดการ ทำให้บุคลากร หรือผู้ร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกันทำงาน และทำให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความศรัทธา เคารพนับถือ มีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมี วิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความมุ่งมั่นทุ่มเท ในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจที่จะช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ

## บริบทของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

### ความหมายของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2564) มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ กรมสามัญศึกษากำหนดให้มีกองการศึกษาพิเศษ เพื่อรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการและเด็กที่ด้อยโอกาส โดยมีการแบ่งฝ่ายออกเป็นฝ่ายส่งเสริมการศึกษาสงเคราะห์ และฝ่ายส่งเสริมการศึกษาพิเศษ พ.ศ. 2541 ได้ออกพระราชกฤษฎีกาให้มีการแบ่งส่วนราชการ กรมสามัญศึกษาเป็นกองการศึกษา เพื่อคนพิการและกองการศึกษาสงเคราะห์ เพื่อให้มีการจัดการศึกษา ให้แก่ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการที่ชัดเจนยิ่งขึ้น พ.ศ. 2546 เนื่องจากมีการปฏิรูประบบราชการ ได้มีการปรับโครงสร้างของกระทรวงศึกษาพระราชบัญญัติ ว่าด้วย การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 กำหนดให้การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีโอกาสนและสิทธิเท่าเทียมกันในการรับการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และมีคุณภาพ กำหนดให้ต้องจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา การเรียนรู้ และการสื่อสาร หรือบุคคลที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือหรือด้อยโอกาส หรือไม่มีผู้ดูแล บุคคลดังกล่าวจะต้องจัดให้มีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อบริการ และความช่วยเหลืออื่นใดทางการศึกษา

### วิสัยทัศน์ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2564) กล่าวว่า คนพิการและเด็กด้อยโอกาส เข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม ทั่วถึง และมีคุณภาพด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

#### พันธกิจ

1. เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค ด้วยวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย
2. พัฒนาคูณภาพการศึกษาตามหลักสูตรและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
3. พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพและ ศาสตร์เฉพาะทาง
4. พัฒนาระบบสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาให้มีคุณภาพและเหมาะสม กับความต้องการของผู้เรียน
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### เป้าประสงค์

1. คนพิการและเด็กด้อยโอกาส เข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมทั่วถึง ด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย
2. คนพิการและเด็กด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต รวมถึงคุณธรรมจริยธรรม และสามารถดำเนินชีวิตในสังคม ได้อย่างมีความสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพ มีทักษะเฉพาะทาง มีประสบการณ์ทางศาสตร์การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์
4. ระบบสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ มีคุณภาพและสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของผู้เรียน
5. ระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (2564) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีดังนี้

1. ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
  - 1.1 จัดทำข้อเสนอนโยบายและแผนการจัดการศึกษาพิเศษเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส รวมทั้งประเมินและรายงานผล
  - 1.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อคนพิการและผู้ด้อยโอกาส จัดระบบสื่อสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนการศึกษาสำหรับคนพิการและผู้ด้อยโอกาส
  - 1.3 วิจัยและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของคนพิการและผู้ด้อยโอกาส
  - 1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ
  - 1.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
2. ตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551 ซึ่ง ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาสำหรับคนพิการ

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาสำหรับ  
คนพิการในสถานศึกษา รวมทั้งประเมินและรายงานผลต่อคณะกรรมการ

2.2 สนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการเรียนร่วมแก่คนพิการในเขตพื้นที่  
รับผิดชอบอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ

2.3 วิจัย และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของคนพิการ

2.4 ผลิต วิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการจัดการศึกษา  
ของคนพิการ

2.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสรรเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวก

2.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการของกองทุน

2.7 ส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานทางการศึกษาสามารถผลิต และพัฒนาเทคโนโลยี  
สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ

2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน  
ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาสำหรับคนพิการ

2.9 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา  
สำหรับคนพิการให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา สถานศึกษาที่จัดการศึกษา  
พิเศษเพื่อเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส ที่อยู่ในความดูแลของสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
มี 172 แห่ง จำแนกได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

2.9.1 โรงเรียนเฉพาะความพิการ 46 โรงเรียน ใน 37 จังหวัด

1) ประเภทบกพร่องทางสติปัญญา 19 โรงเรียน ใน 19 จังหวัด (รับนักเรียน  
แบบอยู่ประจำ)

2) ประเภทบกพร่องทางการได้ยิน 21 โรงเรียน ใน 20 จังหวัด (รับนักเรียน  
แบบอยู่ประจำ)

3) ประเภทบกพร่องทางการเห็น 2 โรงเรียน ใน 2 จังหวัด (รับนักเรียน  
แบบอยู่ประจำ)

4) ประเภทบกพร่องทางร่างกายและการเคลื่อนไหว 4 โรงเรียน ใน 4 จังหวัด  
(รับนักเรียนแบบอยู่ประจำ)

2.9.2 ศูนย์การศึกษาพิเศษ เพื่อพัฒนาสมรรถภาพเด็กพิการ มี 77 ศูนย์

1) ศูนย์การศึกษาพิเศษ เขตการศึกษา 13 ศูนย์ ใน 13 จังหวัด

2) ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัด 64 ศูนย์ ใน 64 จังหวัด

### 3.9.3 โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ 51 โรงเรียน ใน 43 จังหวัด

- 1) โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 25 โรงเรียน ใน 22 จังหวัด (รับนักเรียนแบบอยู่ประจำ)
- 2) โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ 26 โรงเรียน ใน 24 จังหวัด (รับนักเรียนแบบอยู่ประจำ จำนวน 25 โรงเรียน แบบไป-กลับจำนวน 1 โรงเรียน)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภาพร ภูสมที (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษานอกและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามสถานภาพ ประสบการณ์และระดับการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กรรณิกา บุญช่วย (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในจังหวัดตราด จันทบุรี

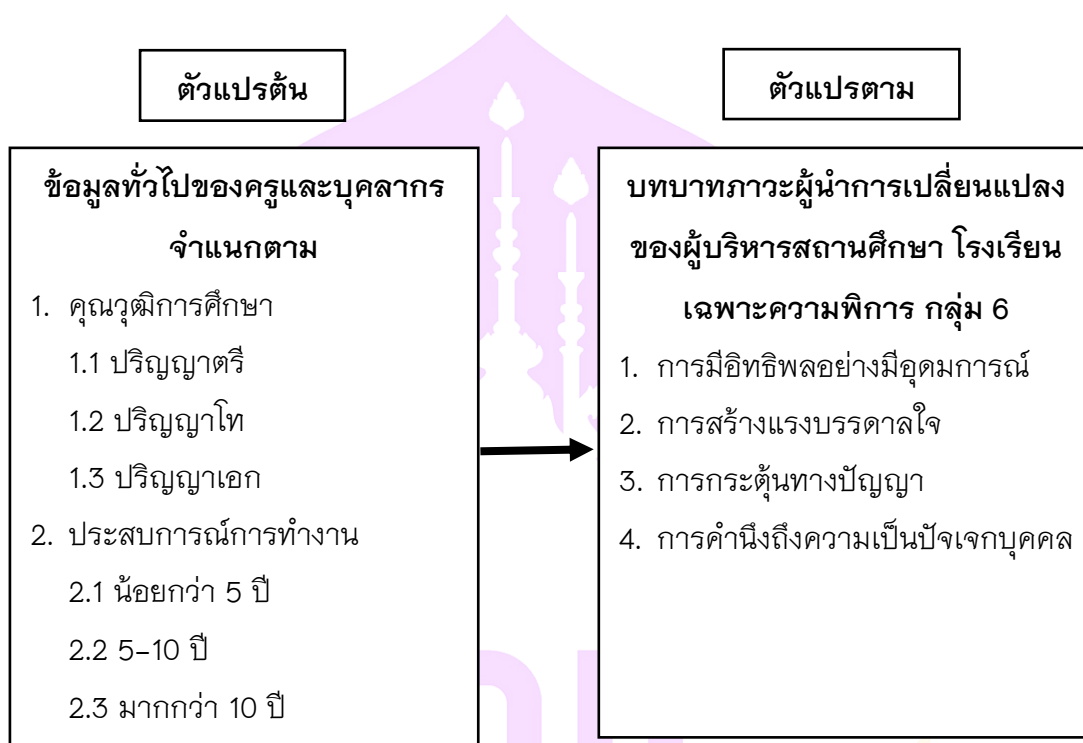
และระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยได้เรียงลำดับขั้นตอนในการดำเนินวิจัยดังหัวข้อมต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 7 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทั้งหมด 417 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในโรงเรียนเฉพาะความพิการกลุ่ม 6 โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610) เทียบขนาดของประชากรที่ 440 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 205 คน และใช้วิธีการ สุ่มอย่างง่ายดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกแต่ละโรงเรียน

โรงเรียนเฉพาะความพิการ	จำนวนคน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนกวิละอนุกุล	62	30
โรงเรียนเชียงรายปัญญาอนุกุล	72	35
โรงเรียนน่านปัญญาอนุกุล	74	36
โรงเรียนแพร่ปัญญาอนุกุล	68	34

ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียนเฉพาะความพิการ	จำนวนคน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนศรีวิาลัยเชียงใหม่	51	25
โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคเหนือ ในพระบรมราชินูปถัมภ์ จังหวัดเชียงใหม่	42	21
โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร	48	24
<b>รวม</b>	<b>417</b>	<b>205</b>

ที่มา: สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ, 2564

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บและรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามคุณวุฒิ การศึกษา, และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ แบบสอบถามเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีจำนวน 34 ข้อ จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีคิดของ ลิเคิร์ท (Likert, 1967 อ้างอิงใน รุ่งนภา มหาเกตุ, 2554, หน้า 79-80) โดยให้คะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแนวทางในการนำข้อมูลมากำหนดขอบเขตในการสร้างเครื่องมือ

2. นำข้อมูลที่ศึกษามาคำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

3. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของการศึกษาแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบเนื้อหา เสนอแนะ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่า มีความสอดคล้อง หรือไม่ มีเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

ให้คะแนนเท่ากับ +1 หมายถึง แน่ใจว่าถูกต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนนเท่ากับ -1 หมายถึง ยังไม่ถูกต้อง ไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

แล้วนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถามรวมถึงการใช้ภาษา ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1. ผศ.ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

2. นางสาววารารัตน์ อารีชินรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนแพร่ปัญญาอนุกุล จ.แพร่

3. นางพทุฑพร อินทรนันท์ ศึกษานิเทศน์ชำนาญการพิเศษ

ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยพิจารณาอีกครั้งแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. นำเครื่องมือวัดที่ได้ทำการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์การหาความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) เท่ากับ 0.97

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องกับความจริงมากที่สุด ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกเสนอวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือราชการถึงผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยด้วยการกรอกข้อมูลออนไลน์ผ่าน Google form

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามตามที่ได้นัดหมายวันเวลาไว้ หากได้ไม่ครบจำนวน ผู้วิจัยทำการติดตามทางโทรศัพท์

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามขั้นตอนการจัดเก็บแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ใน 4 ด้าน ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าตามรายละเอียด ดังนี้ บุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.50–2.49 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00–1.49 หมายความว่า มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามคุณวุฒิ  
 การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test) วิเคราะห์ความแปรปรวน  
 ทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะดำเนินการ  
 ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.1 การวิเคราะห์หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้การวิเคราะห์หาค่า  
 ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
 ความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์หรือไม่ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้  
 ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.67–1.00 โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของCronbach  
 (Cronbach's Alpha Coefficient) พิจารณาจากค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตร ดังนี้  
 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

$n$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

$S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

## 2. สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

### 2.1 ร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่หรือคะแนนที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมดหรือคะแนนเต็ม

### 2.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ X แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

$\bar{X}$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### 2.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

$$\text{สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{(n - 1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกึ่งกลางชั้นแต่ละตัว

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยของคะแนน

n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

## 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบค่าเอฟ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

$$\text{สูตร } F = \frac{MS_B}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าแจกแจงของ F (f-distribution)

$MS_B$  แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)

$MS_w$  แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square with in group)

$$\text{สูตร } S = \sqrt{(K - 1)F_{(\alpha; df_r, df_2)}} \sqrt{MS_E \left[ \sum_{j=1}^k \frac{(C_j)^2}{n_j} \right]}$$

เมื่อ  $s$  แทน ค่าวิกฤตของ Scheffe

$K$  แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบกัน

$\alpha; df_r, df_2$  แทน เปิดค่า  $F$  ในตารางแจกแจงค่า  $F$  ที่  $\alpha$  มีค่า 0.05 และ  $df_r$  คือ ค่า  $df_8$  ถ้าเป็นการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียวในตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน ส่วน  $df_2$  คือ ค่า  $df_W$  หรือค่า  $df_E$  ค่าใดค่าหนึ่ง

$MS_E$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของตารางความแปรปรวน

$C_j$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์ *Contrast* ซึ่งจะมีค่าเป็น 1, -1, 1, -1,...

$n_j$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งเมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังที่จะนำเสนอต่อไปนี้

ในการนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 205)	ร้อยละ (%)
เพศ		
ชาย	67	32.68
หญิง	138	67.32
รวม	205	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	150	73.17
ปริญญาโท	53	25.85
ปริญญาเอก	2	0.98
รวม	205	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 205)	ร้อยละ (%)
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	47	22.93
ระหว่าง 5-10 ปี	85	41.46
มากกว่า 10 ปี	73	35.61
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 67.32) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 73.17) มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-10 ปี (ร้อยละ 41.46)

#### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 4-8 ดังนี้

#### ตาราง 4 แสดงผลการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวม

ด้านที่	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.71	1.16	มาก	3
2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.66	1.17	มาก	4
3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.90	1.08	มาก	2
4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.93	1.18	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.80</b>	<b>1.15</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = .56) รองลงมาคือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = .53) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = .57) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = .55)

ตาราง 5 แสดงผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (n = 205)

	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการแก้ไขปัญหา	3.76	1.17	มาก	2
2	กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของปัญหา	3.81	1.11	มาก	1
3	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใหม่ในทางสร้างสรรค์	3.70	1.14	มาก	4
4	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง	3.64	1.13	มาก	7
5	ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา	3.63	1.21	มาก	8
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่	3.68	1.17	มาก	6
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3.70	1.15	มาก	4
8	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความเห็นอย่างมีเหตุผล	3.74	1.20	มาก	3
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของตนเอง	3.69	1.17	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.71</b>	<b>1.16</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.16) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของปัญหา ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.11) รองลงมา คือ ข้อ 1 ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 1.17) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 1.21)

ตาราง 6 แสดงผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (n = 205)

	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานได้	3.61	1.19	มาก	6
2	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้งานมีความสำคัญได้	3.61	1.22	มาก	6
3	ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีชีวิตชีวา	3.61	1.13	มาก	6
4	ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.76	1.19	มาก	1
5	ผู้บริหารสามารถสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.71	1.14	มาก	2
6	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.66	1.18	มาก	4
7	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทำให้รู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเอง	3.68	1.15	มาก	3
8	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรค	3.62	1.15	มาก	5
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.66</b>	<b>1.17</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 1.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 1.19) รองลงมาคือ ข้อ 5 ผู้บริหารสามารถสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.14) และข้อ 7 ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทำให้รู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเอง ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 1.15) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 1.19) ข้อ 2 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้งานมีความสำคัญได้ ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 1.22) และข้อ 3 ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการทำงานทำให้ผู้ร่วมงานมีชีวิตชีวา ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 1.13)

ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (n = 205)

	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.71	1.08	มาก	8
2	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ	4.08	.99	มาก	1
3	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น	3.95	1.06	มาก	3
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.83	1.08	มาก	7
5	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.86	1.11	มาก	6
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.91	1.12	มาก	4
7	ผู้บริหารติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร	3.89	1.10	มาก	5
8	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.99	1.06	มาก	2
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.90</b>	<b>1.08</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 3 ด้านการดำเนินงานถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 1.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .99) รองลงมา คือ ข้อ 8 ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 1.06) และข้อ 3 ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 1.06) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 1.08)

ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (n = 205)

	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ นับถือ ศรัทธา	3.97	1.00	มาก	2
2	ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความ ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.96	1.10	มาก	3
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ร่วมงาน	3.81	1.08	มาก	7
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	3.95	1.00	มาก	4
5	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	3.84	1.02	มาก	6
6	ผู้บริหารมีการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	3.96	2.26	มาก	3
7	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	3.92	1.10	มาก	5
8	ผู้บริหารแสดงถึงความมั่นใจสร้างความรู้สึก เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.98	1.01	มาก	1
9	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและพาเพื่อนร่วมงาน บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้	3.95	1.08	มาก	4
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.93</b>	<b>1.18</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 1.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารแสดงถึงความมั่นใจสร้างความรู้สึกร่วมกันอันเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 1.01) รองลงมา คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ นับถือ ศรัทธา ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 1.00) และข้อ 2 ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 1.10) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 1.08)

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน**

ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูจำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205)

ข้อ	รายการ		ss	df	MS	F	sig
1.	ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	2.324	2	1.162	3.661	.027*
		ภายในกลุ่ม	64.105	202	.317		
		รวม	66.429	204			
2.	ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.745	2	1.872	6.567	.002*
		ภายในกลุ่ม	57.596	202	.285		
		รวม	61.340	204			
3.	ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	3.049	2	1.525	5.747	.004*
		ภายในกลุ่ม	53.593	202	.265		
		รวม	56.643	204			

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ss	df	MS	F	sig	
4.	การมีอิทธิพลอย่างมี	ระหว่างกลุ่ม	1.855	2	.928	3.003	.052
	อึดุมการณ์	ภายในกลุ่ม	62.401	202	.309		
	รวม		64.256	204			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	2.167	2	1.084	7.593	.001*	
	ภายในกลุ่ม	28.827	202	.143			
	รวม	30.994	204				

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 9 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงดังตาราง 10-12

ตาราง 10 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205) ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ปริญญาตรี		.14861	.89704*
ปริญญาโท			.74843
ปริญญาเอก			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 10 แสดงว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านที่ 1

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับตอบแบบสอบถามวุฒิการศึกษาปริญญาเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205) ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ปริญญาตรี		.28487*	.60917
ปริญญาโท			.32429
ปริญญาเอก			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 11 แสดงว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับตอบแบบสอบถามวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา (n = 205) ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
ปริญญาตรี		.17053	1.02667*
ปริญญาโท			.85613
ปริญญาเอก			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 12 แสดงว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่วุฒิการศึกษาปริญญาตรีกับตอบแบบสอบถามวุฒิการศึกษาปริญญาเอก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ข้อ	รายการ	ss	df	MS	F	sig
1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	3.940	2	1.970	6.368	.002*
	ภายในกลุ่ม	62.489	202	.309		
	รวม	66.429	204			
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	3.296	2	1.648	5.735	.004*
	ภายในกลุ่ม	58.045	202	.287		
	รวม	61.340	204			

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ss	df	MS	F	sig	
3.	ด้านการคำนึงถึง	ระหว่างกลุ่ม	2.241	2	1.120	4.160	.017*
	ความเป็นปัจเจก	ภายในกลุ่ม	54.402	202	.269		
	บุคคล	รวม	56.643	204			
4.	การมีอิทธิพลอย่างมี	ระหว่างกลุ่ม	.309	2	.155	.488	.614
	อุดมการณ์	ภายในกลุ่ม	63.947	202	.317		
		รวม	64.256	204			
ภาพรวม		ระหว่างกลุ่ม	2.010	2	1.005	7.005	.001*
		ภายในกลุ่ม	28.984	202	.143		
		รวม	30.994	204			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 13 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงดังตาราง 14-16

ตาราง 14 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (n = 205) ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

	น้อยกว่า 5 ปี	5-20 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี		.32755*	.33233*
5-10 ปี			.00478
มากกว่า 10 ปี			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 14 แสดงว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกประสบการณ์ทำงาน ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปีกับผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปีกับผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 15 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (n = 205) ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

	น้อยกว่า 5 ปี	5-20 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี		.29800*	.30563*
5-10 ปี			.00763
มากกว่า 10 ปี			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 15 แสดงว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกประสบการณ์ทำงาน ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปีกับผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปีกับผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 แสดงการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน (n = 205) ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

	น้อยกว่า 5 ปี	5-20 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 5 ปี		.21840	.27088*
5-10 ปี			.05248
มากกว่า 10 ปี			

\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตาราง 16 แสดงว่า เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกประสบการณ์ทำงาน ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี กับผู้ตอบแบบสอบถามประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ปีการศึกษา 2564 จำนวน 7 โรงเรียน มีผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งหมดจำนวน 417 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ปีการศึกษา 2564 ในสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-610) เทียบขนาดของประชากรที่จำนวน 440 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 205 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe') และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe')

### สรุปผลการวิจัย

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของปัญหา รองลงมาคือ ข้อ 1 ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการแก้ไขปัญหา และข้อ 8 ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 5 ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา

1.2 ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ข้อ 5 ผู้บริหารสามารถสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ร่วมงาน และข้อ 7 ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทำให้รู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเองตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานได้ ข้อ 2 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้งานมีความสำคัญได้ และข้อ 3 ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการทำงานทำให้ผู้ร่วมงานมีชีวิตชีวา

1.3 ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ รองลงมา คือ ข้อ 8 ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และข้อ 3 ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 1 ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

1.4 ด้านที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 8 ผู้บริหารแสดงถึงความมั่นใจสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกัน รองลงมา คือ ข้อ 1 ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ นับถือ ศรัทธา และข้อ 2 ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน

2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็น

ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบความแตกต่าง ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามคุณวุฒิ การศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ผู้วิจัยอภิปรายผลในประเด็นที่สำคัญของการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการคิดวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ในทางสร้างสรรค์ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพนับถือ ศรัทธา โดยปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม

มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท ในการปฏิบัติงานและแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน  
เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 จากศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะ  
ความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า  
ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความท้าทายในการคิดวิธีการ  
แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ในทางสร้างสรรค์ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้  
ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหา  
ที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง  
ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 93) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ  
วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 90) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาคตะวันออก  
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 จากศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะ  
ความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ด้านที่ 2 ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า  
ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจูงใจกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจทำงานมีความหมาย และ  
ท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดี  
และการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน คอยให้กำลังใจ  
แก่ผู้ร่วมงานทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเองเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรค ซึ่งผลการวิจัยนี้  
สอดคล้องกับ กรรณิกา บุญช่วย (2561, หน้า 56) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง พบว่า ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ  
งานวิจัยของ สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 53) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 จากศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการให้การดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ และคอยติดตามสอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้คำปรึกษาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562, หน้า 55) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ นนทกร อรุณโน (2559, หน้า 58) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.4 จากศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า ด้านที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการจัดการ ทำให้บุคลากร ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เกิดความเคารพนับถือศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน มีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัย รุ่งนภา จันทร์ลี (2562, หน้า 93) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ จิระเดช สวัสดิ์ภักดิ์ (2562, หน้า 55) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 90) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 จากผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา เมื่อพิจารณาพบว่า ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่ 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะมีความเข้าใจต่อการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาและมีความเป็นไปได้ว่า กลุ่มผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มักได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานบริหาร เช่น หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้าช่วงชั้น และได้มีโอกาสร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด ทำให้สามารถเรียนรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ขณะที่ผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีหน้าที่หลักในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การติดต่อสื่อสารหรือความใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บริหารจะเกิดขึ้นในกรณีที่มีปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้ผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างจากผู้ที่มี

การศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 105) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการ เปรียบเทียบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 เช่นเดียวกับงานวิจัย สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์ (2563) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และด้านที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 105) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะ ความพิการ กลุ่ม 6 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอนจำแนกประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่ 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่ 3 ด้านการ คำถึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีประสบการณ์มากมักจะมี ความเชี่ยวชาญ ทักษะและประสบการณ์สูงในการทำงาน มีวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถรับผิดชอบงานได้ดี ขณะที่ผู้ที่มี ประสบการณ์ทำงานน้อยไม่ค่อยมีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหาร หรือไม่ค่อยได้รับการชื่นชม จากผู้ร่วมงาน จึงทำให้ความคิดเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างกันกับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ มาก สอดคล้องกับสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมลพรรณ ช่างคิด (2560, หน้า 104) ได้ศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านที่ 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา บุญช่วย (2561, หน้า 67) ได้ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และคอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรคต่างๆ
2. ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใหม่ในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของตนเอง
3. ผู้บริหารควรให้การดูแลเอาใจใส่แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล สอบถามสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรโรงเรียนเฉพาะความพิการ สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

## บรรณานุกรม

- กรรณิกา บุญช่วย. (2561). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดตราด จันทบุรี และระยอง. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: สยามสปอร์ต ซินดิเคท.
- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่वंก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- กาญจนา ศิลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กุลชลี จงเจริญ. (2558). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรัส อติวิทยาภรณ์. (2554). หลักและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: เทมการพิมพ์.
- จิระเดช สวัสดิ์ภักดี. (2562). การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- เชษินีร์ แสงสุข. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชิติพร ดนัยโชติ. (2549). ภาวะผู้นำ. วารสารวิชาการ, 50, 32.
- ธูมากร เจตีย์คำ. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.

- นนทกร อรุณโณ. (2559). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). หลักการวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- พัฒน์วงศ์ ดอกไม้. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลการบริหารจัดการการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ยุวดี แก้วสอน. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ม.,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
รำไพพรรณี, จันทบุรี.
- รุ่งนภา มหาเกตุ. (2554). สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหาร  
ตามกระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วิมลพรรณ ช่างคิด. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในภาค  
ตะวันออก. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). เอกการประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี  
และปฏิบัติ. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ล้มมา รณิธย์. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- สาคร สุขศรีวงศ์. (2562). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ: จี.พี. ไชเบอร์พรินท์.
- สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. (2564). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**. ม.ป.ท.: งานข้อมูลสารสนเทศกลุ่มแผนและงบประมาณสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็นเคเดชั่น.
- สุภาพร กุสมที. (2559). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ และนวรรตน์วดี ชินอัครวัฒน์. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. **วารสารมหาจุฬานาครทรรค์**, 7(5), 183–195.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2554). **ภาวะผู้นำในประมวลการะชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5–8**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). **Multifactor Leadership questionnaire**. Palo Alto, Calif: Psychologist Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Newbery Park. CA: Sage.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1999). **Emerging Leadership Vistas**. Lexington. MA: Leaington Books.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid**. Houston Texas: Gulf Publtshing.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings. **Psychological Bulletin**, 76, 128–148.
- Fullan, M. (2006). **Turnaround Leadership**. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Hersey, P. and Blanchard, H. K. (1982). **Management of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw–Hill.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, 1(2), 107–142.

Reddin, J. W. (1970). **Managerial effectiveness**. New York: McGraw–Hill.





## ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผศ.ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์ วิทยาลัยการศึกษ มหาวิทยาลัยพะเยา
2. นางสาววราภรณ์ อารีชินรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนแพร่ปัญญานุกูล จ.แพร่
3. นางพุทธพร อินทรนันท์ ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่



ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนเฉพาะความพิการกลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ขอความกรุณาโปรดพิจารณารายการประเมินว่ามีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ที่ระบุไว้หรือไม่โดยทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

+1 = แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสม

0 = ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่

-1 = แน่ใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

ในกรณีที่ท่านใส่ 0 หรือ -1 หรือมีข้อเสนอแนะใด ๆ โปรดเพิ่มรายละเอียดลงในช่อง  
ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในครั้งนี้

นายสรศักดิ์ ชนนชนะ

นิสิตหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้วิจัย

ข้อคำถามเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนเฉพาะความพิการกลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ด้าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<p>1. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเกิดความท้าทายในการคิดวิธีการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ในทางสร้างสรรค์ ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบให้กำลังใจในการแก้ไข ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการใช้หลักการ และเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกของตนเอง</p>	1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการแก้ไข ปัญหา				
	2. กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของปัญหา				
	3. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการแก้ไข ปัญหา ด้วยวิธีใหม่ในทางสร้างสรรค์				
	4. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง				
	5. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ไข ปัญหา				
	6. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไข ปัญหาอย่างเต็มที่				
	7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น				
	8. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล				
	9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของตนเอง				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง</b> พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการจูงใจกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน มีความหมาย และทำทนายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทำให้ผู้ตามรู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเองเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรค	1. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานได้				
	2. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจทำให้งานมีความสำคัญได้				
	3. ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการทำงานทำให้ผู้ร่วมงานมีชีวิตชีวา				
	4. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน				
	5. ผู้บริหารสามารถสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ร่วมงาน				
	6. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน				
	7. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทำให้รู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเอง				
	8. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรค				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>3.ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล หมายถึง</b> พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงให้เห็นถึงการให้ การดูแลเอาใจใส่ บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึก ตนเองมีคุณค่าและ มีความสำคัญ ส่งเสริม การพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรและเพื่อน ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจ และยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดง ความสามารถได้อย่าง เต็มที่ และคอยติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน ให้คำปรึกษาผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	1. ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่ แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล				
	2. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึก ตนเองมีคุณค่าและ มีความสำคัญ				
	3. ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น				
	4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ				
	5. ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับ ในความแตกต่างระหว่างบุคคล				
	6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดง ความสามารถอย่างเต็มที่				
	7. ผู้บริหารติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร				
	8. ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ				

นิยามศัพท์เฉพาะ	ข้อความคำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b> หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการ ทำให้บุคลากร ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เกิดความเคารพ นับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน มีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	1. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ นับถือ ศรัทธา				
	2. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน				
	3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน				
	4. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน				
	5. ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน				
	6. ผู้บริหารมีการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม				
	7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงาน				
	8. ผู้บริหารแสดงถึงความมั่นใจ สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				
	9. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและพาเพื่อนร่วมงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้				

**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....



ภาคผนวก ค การหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	คะแนนผลการพิจารณา			IOC	แปลผล
	จากผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>					
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้าทายในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีใหม่ในทางสร้างสรรค์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. ผู้บริหารมีการส่งเสริมการใช้หลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึกของตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
1. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้งานมีความสำคัญได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	คะแนนผลการพิจารณา			IOC	แปลผล
	จากผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3. ผู้บริหารสร้างความท้าทายในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีชีวิตชีวา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารสามารถสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกให้แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทำให้รู้สึกถึงการมีคุณค่าในตนเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญปัญหาอุปสรรค	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
1. ผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อคำถาม	คะแนนผลการพิจารณา			IOC	แปลผล
	จากผู้เชี่ยวชาญ				
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
7. ผู้บริหารติดตาม สอบถาม สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเคารพ นับถือ ศรัทธา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5. ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6. ผู้บริหารมีการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8. ผู้บริหารแสดงถึงความมั่นใจสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและพาเพื่อนร่วมงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	สรศักดิ์ ชนันทนะ
วัน เดือน ปี เกิด	25 มีนาคม 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดลำพูน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2561 ศษ.บ.(พลศึกษา), สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเชียงใหม่, เชียงใหม่.
ที่อยู่ปัจจุบัน	169 หมู่3 บ้านป่าป๋วย ตำบลบ้านโฮ้ง อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน 51130
ผลงานตีพิมพ์	สรศักดิ์ ชนันทนะ (ผู้บรรยาย). (23 เมษายน 2565). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเฉพาะความพิการ กลุ่ม 6 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. ใน การประชุมวิชาการ บัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8. (หน้า 281–294). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
รางวัลที่ได้รับ	–

