

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปการศึกษาค้นคว้าและผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน และขนาดของโรงเรียน

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน

4. เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน

5. เพื่อหาแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

### สมมติฐานของการวิจัย

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน และขนาดของโรงเรียน มีความแตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรการวิจัย (Research Population) ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2561 จำนวนทั้งสิ้น 2,285 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 97 คนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 360 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,828 คน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (sample) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 414 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) จำนวน 414 ฉบับ ใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งค่าอำนาจจำแนกของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าระหว่าง 0.404 – 0.868 และค่าอำนาจจำแนกของประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าระหว่าง

0.656 – 0.906 และค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.951 และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.949

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ( $\bar{X}=4.51$ ) และด้านที่มีระดับมาก มีจำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.48$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.46$ ) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.45$ ) และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.46$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีจำนวน 2 ด้าน คือ ความไวเนื้อเชื่อใจ ( $\bar{X}= 4.53$ ) และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $\bar{X}= 4.42$ ) และด้านที่อยู่ในระดับมาก 3 ลำดับแรก เรียงลำดับข้อจากมากไปหาน้อย คือ ความพึงพอใจของครู ( $\bar{X}= 4.47$ ) การสื่อสารแบบเปิด ( $\bar{X}= 4.47$ ) และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ( $\bar{X}= 4.46$ ) ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานต่างกัน และขนาดของโรงเรียน พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามสถานภาพการทำงาน

โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจของครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.5 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.6 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์ สัน ตัวแปรที่ศึกษาส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .81 ถึง .92 ในการนี้ลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการสร้างบารมี ( $r_{x1y} = 0.81$ ) อยู่ในระดับ “สูง” ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r_{x2y} = 0.84$ ) อยู่ในระดับ “สูง” ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $r_{x3y} = 0.88$ ) อยู่ในระดับ “สูง” ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ( $r_{x4y} = 0.86$ ) อยู่ในระดับ “สูง”

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่นำมาวิเคราะห์จำนวน 4 พบว่า มีจำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวมได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ( $X_4$ ) ด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ .238 รองลงมา คือ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ .345 ด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ .197 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์ เท่ากับ .202 ซึ่งตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ร้อยละ 83.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของพยากรณ์  $SE.est = \pm .17078$  สามารถเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .125 + .239(X_3) + .342(X_4) + .206(X_1) + .182(X_2)$$

และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z_r = .238(X_3) + .345(X_4) + .197(X_1) + .202(X_2)$$

5. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล สรุปได้ดังนี้

#### 5.1 ด้านการสร้างบารมี แนวทางพัฒนา ได้แก่

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้มากขึ้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมทางบวกของตนเองของตนเองให้ชัดเจน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ได้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี

#### 5.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แนวทางพัฒนา ได้แก่

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้ความไว้วางแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรชี้้นำให้ครูในกลุ่มสาระฯ เห็นถึงผลของการทำงานที่ได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ

#### 5.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แนวทางพัฒนา ได้แก่

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้คำแนะนำ และแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่ครูในกลุ่มสาระฯ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นครูในกลุ่มสาระฯ ให้รู้สึกว่าจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเปิดโอกาสให้ครูในกลุ่มสาระฯ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ เกิดการพัฒนาตนเอง โดยการจัดการศึกษา อบรมสัมมนา ฯลฯ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน

#### 5.4 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล แนวทางพัฒนา ได้แก่

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้ความสนใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมอบหมายงานให้กับครูในกลุ่มสาระฯ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระฯ ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้คำปรึกษาแก่ครูในกลุ่มสาระฯ เป็นรายบุคคลได้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรประเมินผลการทำงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญต่อแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีดังนี้

1. ด้านการสร้างบารมี ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเน้นการประสานงานให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ภายใต้ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรเห็นแก่ประโยชน์ของนักเรียนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจัดให้มีห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อได้พูดคุยมากขึ้น
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมีความยุติธรรมในการมอบหมายงานหรือการให้ผลตอบแทน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรจัดประชุมหรือกิจกรรม PLC มากขึ้น
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม หรือศึกษาต่อ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ ได้แสดงความคิดเห็นหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นให้ครูในกลุ่มสาระฯ กล้าตัดสินใจ
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรรับฟังเรื่องของครูในกลุ่มสาระฯ อย่างตั้งใจและเต็มใจ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรปฏิบัติต่อครูในกลุ่มสาระฯ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความสนใจ



## อภิปรายผล

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน โดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ยกเว้นด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล มีความคิดเห็นมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้ความสนใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ นั้นเอง อีกทั้งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ยังมีการส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระได้มีพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยกมลพร ศรีประไพ (2560, บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทรอำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างบารมีตามลำดับ และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 ทั้งนี้ ยังมีผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดมี 2 ด้าน คือ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และด้านอื่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเพราะสถานภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ทำให้มีความเชื่อมั่นว่า ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้จำเป็นจะต้องมีความไว้วางใจกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยกิตติศักดิ์ ปานงาม (2557, หน้า 72 – 83) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่ม

สาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง  
ประสบการณ์การทำงานต่างกัน และขนาดของโรงเรียน พบว่า

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามสถานภาพการทำงาน โดยรวม  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน  
การสร้างบารมี และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล มีความ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ทั้งนี้อาจ  
เป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีการ  
สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีการเปิดโอกาสให้  
ครูในกลุ่มสาระฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มสาระฯ รวมทั้งมีการสร้าง  
แรงจูงใจให้ครูในกลุ่มสาระฯ ทำงานด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล  
สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิลิทธิ ทนคำดี (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ปัจจัยการ  
บริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย  
เพลินพิศ ธรรมรัตน์ (สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2562) ได้เสนอว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ควรเน้นการประสานงานให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายภายใต้ความร่วมมือของครูใน  
กลุ่มสาระการเรียนรู้

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่มีประสบการณ์การทำงาน  
ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า  
ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน  
น้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็น ต่ำกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 10 - 20 ปี และผู้บริหารสถานศึกษา  
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 10 - 20 ปี  
มีความคิดเห็น สูงกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน  
ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 20 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่ำกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 10 - 20 ปี และผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน ระหว่าง 10 - 20 ปี มีความคิดเห็น สูงกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้แสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของตนเอง อีกทั้งมีการให้ความไว้วางใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระฯ ระบุปัญหาด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอง รวมถึงหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระฯ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพร ศรีประไพ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอลำดวน จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method) พบว่า แตกต่างกัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการสอน ตั้งแต่ 5-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร มากกว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และครูที่มีประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย เพลินพิศ ธรรมรัตน์ (สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2562) ได้เสนอว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องยอมรับในบทบาทหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีประสบการณ์น้อยควรกล้าที่จะแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความรู้ ความสามารถ ที่มีให้เป็นที่ยอมรับ

### 2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นสูงกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลางและที่ปฏิบัติหน้าที่

ในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือใหญ่พิเศษ และผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นสูงกว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อยจึงทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกัน สุกันยา ศรีสวัสดิ์ (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายอัครกวี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ การเป็นผู้มีปารมี การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล

#### 2.4 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจของครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ด้านความพึงพอใจของครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความคิดเห็นสูงกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นสูงกว่า หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นสูงกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นอาจเป็นเพราะ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้บุคลากรในกลุ่มสาระฯ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน หรือให้ได้รับสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรกร วงศ์สกุล (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหาร

โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหาร  
โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีการ  
ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยครูจะให้ความสำคัญในระดับองค์กรมากกว่าบุคคล

#### 2.5 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่มีประสบการณ์การทำงาน  
ต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระ  
การเรียนรู้ และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่  
แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของนิรมล เดชฉัตรฤกุล (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำครูและประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ  
โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า ประสิทธิภาพการ  
บริหารงานวิชาการ จำแนกตามที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันโดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ทศพล พยัคฆพงศ์ (สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2562) ได้เสนอ  
ว่า ประสิทธิภาพการทำงานของงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ทุกคนในกลุ่มสาระฯ จะต้องร่วม  
แรงร่วมใจในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกัน รวมถึงมีการแจ้งข้อมูล ข่าวสารที่  
เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างหลากหลายในการทำงาน อีกทั้งยังต้องมีส่งเสริมและ  
สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
ก็ต้องการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

#### 2.6 ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามขนาดของโรงเรียน  
โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตาม  
สมมติฐานข้อที่ 2 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
และครูผู้สอน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่าง  
กัน เพราะภาระงานไม่เท่ากันสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรมล เดชฉัตรฤกุล (2561,  
บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำครูและประสิทธิภาพการ  
บริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21  
พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ 0.5

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน ตัวแปรที่ศึกษาส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .81 ถึง .92 ในกรณีนี้ลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านการสร้างบารมี ( $r_{x1y} = 0.81$ ) อยู่ในระดับ “สูง” ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r_{x2y} = 0.84$ ) อยู่ในระดับ “สูง” ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $r_{x3y} = 0.88$ ) อยู่ในระดับ “สูง” ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ( $r_{x4y} = 0.86$ ) อยู่ในระดับ “สูง” เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 3 ทั้งนี้เนื่องจาก ความทุ่มเทในการทำงาน อุทิศการณ ความสำเร็จ และค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงาน ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยภัทรกร วงศ์สกุล (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง พบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้ทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็น ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4 ทั้งนี้เนื่องจาก หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้และของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน จึงทำให้ตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพร ศรีประไพ, 2560, หน้า 36 -38 ได้กล่าวถึง คุณสมบัตินักบริหารผู้นำสร้างความ

เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic leadership or Idealize influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามเพื่อทำให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความท้าทาย โดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตาม และทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจและปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้สรุปและอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยม เขต 23 ที่มีอำนาจพยากรณ์ มี 4 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ

1.2 ด้านการสร้างบารมี หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรแสดงศักยภาพของตนเองให้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน

1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาดูงาน อบรม สัมมนา ฯลฯ และการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ

1.4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ควรให้คำแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้แก่ผู้ร่วมงาน ประกอบกับกระตุ้นผู้ร่วมงานให้รู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานในหน่วยงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ

2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

2.3 ควรทำวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเกี่ยวกับเรื่องของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนด้วย