

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3

วิโปรต โรจนอริกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

**LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS
UNDER NAKHON SI THAMMARAT PRIMARY EDUCATION
SERVICE AREA OFFICE 3**

WIPROD ROTJANAATIKUN


**Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master
Of Education Degree in Educational Administration
Nakhon Si Thammaratrajabhat University
Academic Year 2015**


หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่นศรีธรรมราช เขต 3

ผู้วิจัย นางสาววิโปรด โรจนอริกุล

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

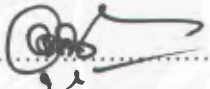
คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



..... ประธาน
(ดร.อรุณ จุตผล)



..... กรรมการ
(ดร.สมพร ญาณสูตร)

คณะกรรมการสอบ


..... ประธาน
(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)


..... กรรมการ
(ดร.อรุณ จุตผล)


..... กรรมการ
(ดร.สมพร ญาณสูตร)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ จันทุม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลดาวัลย์ แก้วสินวล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 8 เดือน มกราคม พ.ศ. 2559

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3
ผู้วิจัย	นางสาววิโปรด โรจนอธิกุล
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานอาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร.อรุณ จุติผล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สมพร ญาณสูตร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 140 คน ได้มาโดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970: 608) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน t-test และ F-test

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการสร้างบารมี รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น เชาวปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการ บริหาร และขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ด้านการกระตุ้นเชาวปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ABSTRACT

The title	Leadership of School Administrators under Nakhon Si Thammarat Primary Education Service Area Office 3
The Author	Wiprood Rotjanaatikun
Program	Educational Administration
Thesis Chairman	Assistant Professor Dr.Arun Jutipol
Thesis Advisor	Associate Professor Dr.Somporn Yanasoot

The purposes of this research were to study and compare the leadership of school administrators under Nakhon Si Thammarat Primary Education Service Area Office 3. The 140 samplings comprised of the school administrators, classified by Krejcie and Morgan Method and stratified by random sampling. The questionnaires stratified by 5 rating scales. The statistics for data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test.

The research results were found as follows;

1. The overall results of leadership of school administrators were at high level. When considering in each aspect found that charisma leadership (CL) is at the highest level. Consequently the moderate levels are inspiration motivation (IM), intellectual simulation (IS) and individualized consideration (IC).

2. The comparison results were classified according to gender, working experience and school-sized, in overall the opinions had no different. When considering in each aspect found that

2.1 The difference gender concerned to the opinions in intellectual simulation (IS) with statically significant at .05 level, and

2.2 The difference school-sized concerned to the opinions in individualized consideration (IC) with statically significant at .05 level.

Keywords: leadership, school administrators

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงตามวัตถุประสงค์ได้ ต้องขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของอาจารย์ ดร.อรุณ จุติผล ประธานอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สมพร ญาณสูตร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษา และแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ได้แก่รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทรา อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ดร.สุภโชค เสือทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนจรัสพิชากร และ ดร.วันชัย วงศ์ศิลป์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันดี ที่ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจ แก้ไข ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการสร้างเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลผลการนำไปใช้ในการวิจัยได้อย่างถูกต้อง ขอขอบพระคุณฝ่ายประสานงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ที่กรุณาอำนวยความสะดวก ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในสาขาการบริหาร การศึกษาปีการศึกษา 2557 ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือตลอดมาทั้งขอบคุณ คุณพ่อคุณแม่ และสมาชิกในครอบครัวของข้าพเจ้า ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่คอยส่งเสริม สนับสนุน และกำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

วิโปรต โรจนอธิกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ของการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ภาวะผู้นำ	9
ความหมายของภาวะผู้นำ	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	13
แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต	47
การบริหารการศึกษา	48
ความหมายการบริหารการศึกษา	48
แนวคิดการบริหารสถานศึกษา	49
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	50
ผู้บริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ	57
การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา	58

บทที่	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	58
งานวิจัยในประเทศ	58
งานวิจัยต่างประเทศ	63
3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
ประชากร	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	68
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	86
สรุปผลการวิจัย	87
อภิปรายผลการวิจัย	89
ข้อเสนอแนะ	93
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	100
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	102
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย	106
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	108
ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)	115
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย	121
ประวัติผู้วิจัย	123

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	40
2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3	66
3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ ในการบริหารและขนาดสถานศึกษา.....	72
4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3	73
5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ด้านการสร้างบารมี.....	74
6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	75
7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา.....	76
8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล	78
9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ.....	79
10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 จำแนกประสบการณ์ในการบริหาร	80
11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกประสบการณ์ ในการบริหาร	82

ตารางที่	หน้า
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	83
13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา.....	84
14 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาด ด้านการคำนึงถึงเอกัต-บุคคล เป็นรายชื่อ.....	85

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 แสดงการบริหารงาน The Managerial Grid.....	16
3 แสดงมิติของการบริหารของ Getzels & Guba.....	17
4 มิติทั้ง 3 ของทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin.....	18
5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของ Reddin.....	18
6 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎีของ Reddin.....	19
7 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิด Tannenbaum & Schmidt.....	20
8 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler.....	23
9 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ Filley House & Kerr.....	25
10 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงาน ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ.....	26
11 ความสัมพันธ์ต่างๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย.....	27
12 แบบภาวะผู้นำของ Hersey & Blanchard.....	28
13 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับบุคลิกภาวะของผู้ตาม.....	31
14 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	32
15 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	41

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว คือ “คุณภาพของคน” ดังนั้น การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่มีคุณภาพ รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551: 11) ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนผู้สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้มีความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งสร้างกระแสสังคมให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคน มีนิสัยใฝ่รู้รักการอ่านตั้งแต่วัยเด็ก และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมให้องค์กร กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชน และสื่อทุกประเภทเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย รวมถึงการส่งเสริมการศึกษาทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การบริหารจัดการศึกษาถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งอย่างหนึ่งของชาติ ความเจริญรุ่งเรือง ความก้าวหน้าของประเทศ และการพัฒนาให้ทันกับสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต้องอาศัยความรู้ความสามารถและสติปัญญาของชนในชาติ ซึ่งได้รับการพัฒนาและถูกเตรียมการอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การปรับตัวและพัฒนาให้เท่าเทียมกับชาติอื่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2551: 12-14) การบริหารจัดการศึกษาให้คนในชาติ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจน และตราไว้เป็นกฎหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารัฐบาลเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาอีกทั้งยังพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมและเทคโนโลยีผู้บริหาร

จึงนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการทางการศึกษา ผู้บริหารที่เป็นผู้นำจะส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ดีมีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไขความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทนและรับผิดชอบสูงมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือ ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความยุติธรรม ลักษณะดังกล่าวไม่ได้หาได้ง่ายๆ ในสถานศึกษา ที่หายากยิ่งกว่านั้น คือ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (ชร สุนทรายุทธ, 2551: 325)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้การประเมินคุณภาพโรงเรียนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ให้ความสนับสนุนบุคลากรในการทำงาน ให้กำลังใจ ติดตามถามข่าวคราว ทำให้บุคลากรรู้สึกอุ่นใจและมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการกระจายงาน ให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึงและเป็นที่ปรึกษาสามารถให้คำแนะนำได้ เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2551: 61)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างส่วนราชการและระบบการบริหารราชการครั้งใหญ่ ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักที่กำหนดแนวทางให้กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภทโดยมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีการยุบรวมส่วนราชการ คือ กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเข้าด้วยกัน โดยมีองค์กรหลักในการบริหารเพียง 5 องค์กร ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ส่วนในระดับเขตพื้นที่ กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 182 เขต ทำหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551: 18)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่บอกได้ว่า การบริหารงานต่างๆ ของโรงเรียน มีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ประสานความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน สร้างกลยุทธ์ในการทำงาน ซึ่งอาจมีปัจจัยต่างๆ หลายด้านประกอบกัน แต่วิธีการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นปัจจัยสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อความรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาได้ และทำให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการ (เอกรินทร์ สังข์ทอง, 2552: 9) กล่าวว่

ผู้บริหารที่มีความสามารถใช้ภาวะผู้นำสูง ย่อมจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชนหรือหน่วยงานอื่นๆ ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จนเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทำนองเดียวกันกับผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ จะเกิดภาวะผู้นำแทรกซ้อนในองค์กร ผู้บริหารคนนั้น จะมีความยุ่งยากในการบริหารงานและล้มเหลวในที่สุด ดังนั้น ในฐานะนักบริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำ เพื่อสร้างศรัทธาบรรณิ โนมน้ำวให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยเต็มใจและสุดความสามารถ

จากที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวในข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถพัฒนาองค์กรให้ดำเนินงานต่างๆทั้งภายในและภายนอกให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดของสถานศึกษา

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ประจำปีการศึกษา 2557 มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ใน 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (Charisma Leadership: CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration: IC)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

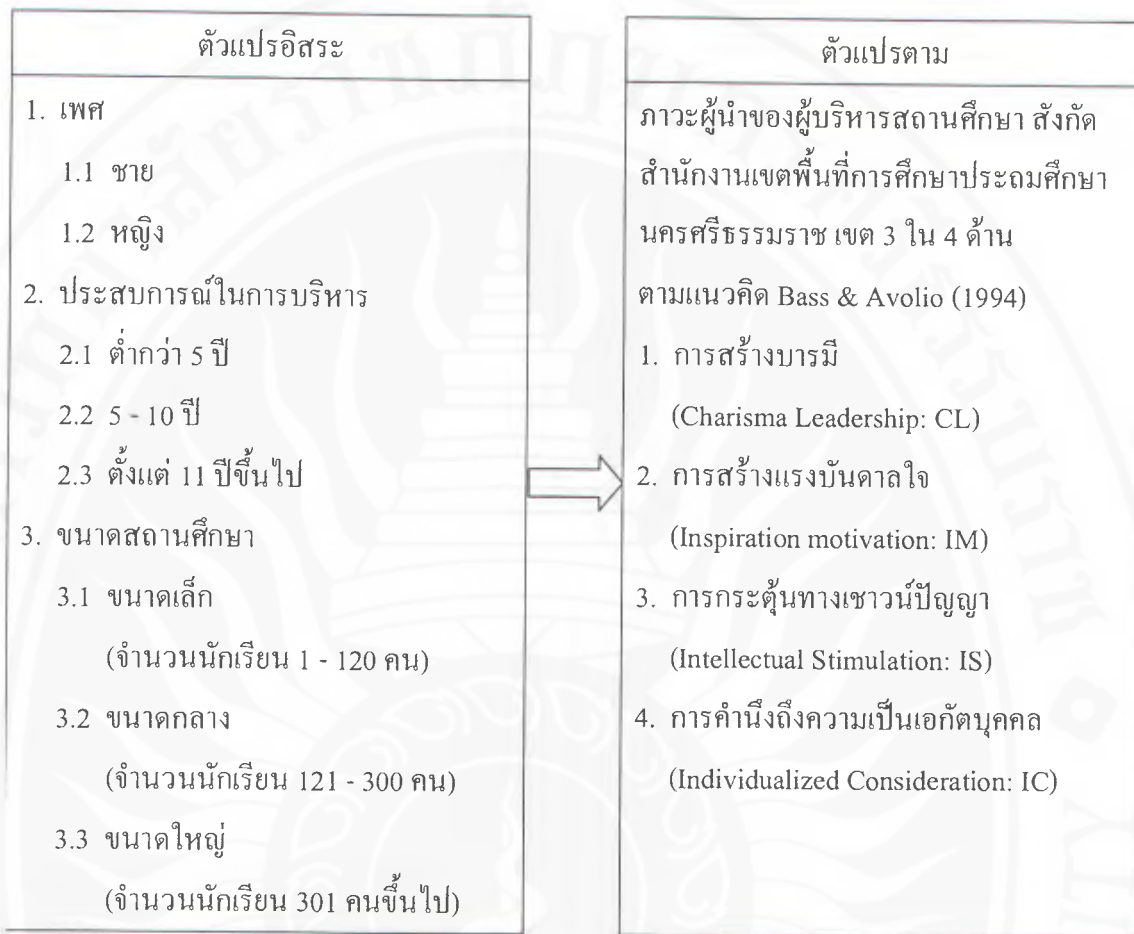
2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 214 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารที่คัดเลือกจากกลุ่มประชากร ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 140 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie. R.V. and Morgan, D.W. (1970: 608)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดที่จะ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ใน 4 ด้าน คือ

1. การสร้างบารมี (Charisma Leadership: CL)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM)
3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration: IC)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมให้เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารที่มีความเป็นพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์กร

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีตัวบ่งชี้ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี หมายถึง การกระทำของผู้บริหารประพฤติดัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้บริหารจะเป็นที่น่ายกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกระทำของผู้บริหารจะประพฤดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจภายใน เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนอุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจ ที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ การชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และความหมายความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

2.3 การกระตุ้นทางเขาวนปัญญา หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่แสดงออกเพื่อเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

2.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่แสดงออกเป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เลียง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้

3. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดขนาดโรงเรียน โดยจำนวนนักเรียนของแต่ละโรงเรียนเป็นเกณฑ์ ซึ่งกำหนดไว้ 3 ขนาด คือ

- 3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1 คน ถึง 120 คน
- 3.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 คน ถึง 300 คน
- 3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ช่วยให้ผู้บริหารได้เลือกใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงานของตน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้
2. เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3
3. ประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาประถมศึกษา ในการทำโครงการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารตามภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการ ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเรียบเรียงในประเด็นสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบสและอโวลีโอ
 - 1.4 แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต
2. การบริหารการศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ผู้บริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ
 - 3.1 ผู้บริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ
 - 3.2 การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การดำเนินการของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำหรือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ได้มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย ดังนี้

บรูซ ซีริมหาสาร (2549: 36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพที่ทำให้บุคคลผู้นั้นสามารถคงความเป็นผู้นำไว้ได้ โดยทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ หรือความสามารถในการชักจูงผู้นั้นให้ยอมตามด้วยความเต็มใจ

กวี วงศ์พูน (2550: 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีการใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550: 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เข้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนบรรลุความสำเร็จ

นฤมล สุภาพทอง (2550: 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ธวัช บุญยมนิ (2550: 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบั่นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 37) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการเกี่ยวกับอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล

สัมมา รัตนิชย์ (2553: 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การให้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

Yukl (2002: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทาง เพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่างๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

Daft (1994: 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำจึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรือการใช้อิทธิพล และการบรรลุเป้าหมาย

Bass (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553: 10) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่มีผู้ให้ไว้และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำ ออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่มนี้ นิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ คำนียามต่างๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่่งแต่งหรือเป็นคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำพฤติกรรม เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรม หรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่น รวมทั้ง การกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่น ในการดำเนินการไปทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็น ความพยายามที่จะหาคำตอบว่า “ผู้นำทำอะไร”

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ความหมายของภาวะผู้นำ ตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะช่วยในการจูงใจและการประสานงาน ขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ แนวคิดของความหมาย ภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุป นิยามภาวะผู้นำ กลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่อกเอยตามมา ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐาน มาจากทฤษฎีบทบาท ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกัน ตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนั้น เจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบ สังคมดังกล่าว ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวคิดนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งเน้นโครงสร้าง ทศนะภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการ ในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์กร

นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับ เรื่องการใช้อิทธิพล การใช้อำนาจและการทำให้ยอมปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอม เป็นกลุ่มของนิยามที่มอง ภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนง ความต้องการ และความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทาง เดียวกัน คือ จากผู้นำถึงผู้ตาม โดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำ

เป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คำว่า “อิทธิพล” ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มิใช่เป็นการครอบงำ การควบคุม หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตามแต่อย่างใด แต่มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาทะการและกระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตามหรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องต้องกันหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นรูปแบบของการจูงใจ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้ สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุผลอย่างหนักแน่น เพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยแฟรนซ์และราเวน (1959) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคลเป็นผลที่เกิดขึ้นจากอำนาจต่างๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจจากการบังคับ และอำนาจตามกฎหมาย เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ นิยามของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างขวาง ครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลที่มิใช่บังคับข่มขู่ เพื่อประสานสมาชิกให้รวมตัวเป็นกลุ่มในทางปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือการผสมผสานระหว่างอำนาจกับบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นนิยามหรือความหมายของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า เป็นผู้มีทักษะ เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่มีความรู้ ที่มีอำนาจ และความมีพลัง ผู้นำเช่นนี้เป็นผู้นำที่มีความกล้าหาญ เอาใจใส่ต่อผู้อื่น ยึดมั่นและขับเคลื่อนด้วยค่านิยมและมีความสามารถปฏิบัติการกิจในสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจนและมีความซับซ้อนได้ผลดี

จากบทบาทของภาวะผู้นำที่กล่าวมา สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำองค์การจะถูกกำหนดโดยปทัสถานของกลุ่ม ซึ่งกลุ่มมีความคาดหวังต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบผู้นำจะต้องปรับบทบาทของตนให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่ม ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงเป็นเรื่องของการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เสริมสร้างความก้าวหน้าขององค์การหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณเมื่อต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลทำให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การ ในปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มาก แต่ในที่นี้จะขอสรุปความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 42) ได้จัดแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา ในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางด้านกายภาพ (Physical traits) และลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (Personality traits) การศึกษาลักษณะทางด้านกายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาถึงเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2554: 13) ได้สรุปว่า ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือพยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือนคุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษา มีความแตกต่างกัน ไม่มีความแน่นอนตายตัวและคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

Stogdill (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 44–46) ได้กล่าวสรุปทฤษฎีทางภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

- 1) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories)
- 2) ทฤษฎีสถานแวดล้อม (Environmental Theories)
- 3) ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal–Situation Theories)
- 4) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction–Expectation Theories)
- 5) ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories)
- 6) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory)

ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ.1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ มีข้อบกพร่องทางด้านต่างๆ นักวิจัยจึงมุ่งมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพโดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้ มี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 48)

การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่มีสำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) ได้แก่ การเสนอวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) เช่น การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็นผู้นำกลุ่ม

การศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือ การศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) ในที่นี้จะนำเสนอแบบผู้นำตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งไว้ ดังนี้ (ชูชาติ พ่วงสมจิตต์, 2554: 15)

แบบที่ 1 แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

Lewin, Lippit & White (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2546: 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ.1938 และรายงานผลเมื่อ ค.ศ.1939 โดยในการศึกษาครั้งนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ คือ ผู้นำแบบอิตตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire) ผลการศึกษาปรากฏว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

แบบที่ 2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มต้นศึกษาใน ค.ศ.1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการเริ่มของ ดร.แคโรล ชาเทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ซึ่งต่อมาใน ค.ศ.1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (Hemphill & Coons) ได้คิดสร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำใช้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ และต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้งโดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สตีอกิลล์ เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ สามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake & Roe อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 50)

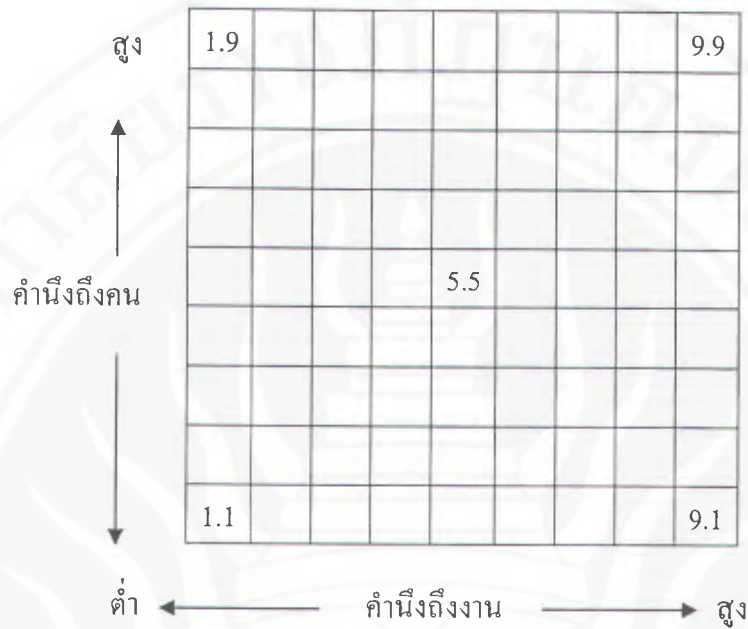
การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอมีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล การวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และแบบมุ่งคน (Employee-Centered)

ผลการวิจัยสรุปว่า

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ใน ค.ศ.1974 โดย ดร.โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) เป็นการศึกษายุทธศาสตร์ทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ซึ่งจากผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน (Task Leader) และแบบมุ่งสังคม (Social Leader) (Bass อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 51)

การศึกษาข่ายการบริหารงานของ Blake & Mouton (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 76) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน (Concern for People) และแบบมุ่งผลผลิต (Concern for Production) เมื่อนำการเน้นความสำคัญของทั้งสองแบบมาประกอบกันสร้างเป็นตารางการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า Managerial Grid แล้วแบ่งความสนใจในคนและในผลผลิต ออกเป็นด้านละ 9 ระดับ จะได้รูปแบบของผู้นำทั้งหมด 81 รูปแบบ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงการบริหารงาน The Managerial Grid
ที่มา: วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 110)

จากรายการบริหารงาน Blake & Mouton ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สำคัญไว้ 5 แบบ ดังนี้

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

แบบที่ 2 (1, 9) ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Country Club) แบบนี้มุ่งงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์กับคนมาก ผลิตผลจากงานมีน้อย

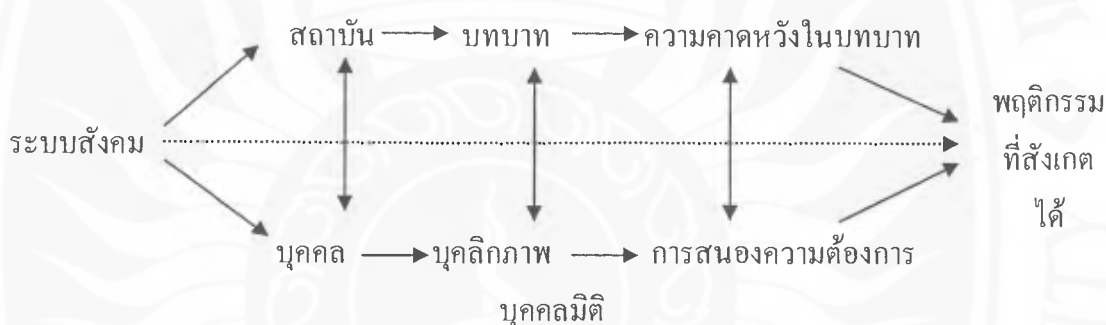
แบบที่ 3 (9, 1) ผู้นำที่มุ่งแต่งาน (Task Oriented) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญของคนมุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานอย่างเดียว

แบบที่ 4 (9, 9) ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมีความสัมพันธ์กับคนสูงผลงานมีประสิทธิภาพ

แบบที่ 5 (5, 5) ผู้นำแบบเน้นทางสายกลาง (Middle-of-The-Road) เป็นผู้นำที่จะให้ความสำคัญ ระหว่างคนและงานในระดับปานกลาง งานที่ได้อยู่ในระดับกลาง

แบบที่ 3 ผู้นำตามแนวคิดของ Getzels & Guba

แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้ เกิดจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Getzels & Guba (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2547: 192) ทฤษฎีนี้กล่าวว่าการบริหารสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Ideographic Dimension) สถาบันมิติ ประกอบด้วย สถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความแตกต่างกันออกไปซึ่งเกี่ยวข้องกับดังภาพที่ 3



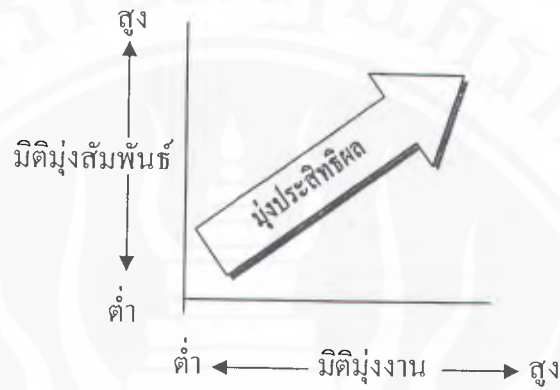
ภาพที่ 3 แสดงมิติการบริหารของ Getzels & Guba

ที่มา: ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547: 193)

จากแนวคิดของกระบวนการทางสังคมของ Getzels & Guba แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Normative Style) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Personal Style) ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Style)

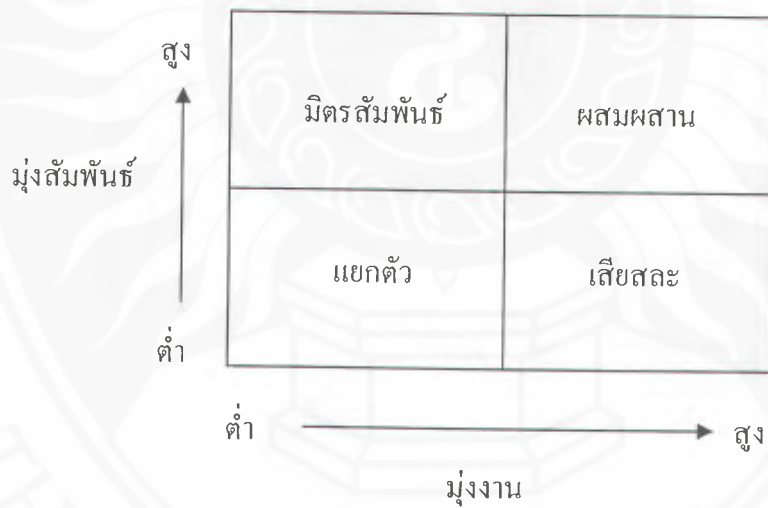
แบบที่ 4 แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดดีน (Reddin)

Reddin (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 80-84) ได้นำแนวความคิดจากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโฮโอ มาสร้างเป็นทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (Task Orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation) และได้มีการเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 มิติทั้งสาม ของทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 80)

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ Reddin ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้
แบบที่ 1 แบบแยกตัว (Separated) แบบที่ 2 แบบเสียสละ (Dedicated) แบบที่ 3
แบบผสมผสาน (Integrated) แบบที่ 4 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) ดังภาพที่ 5

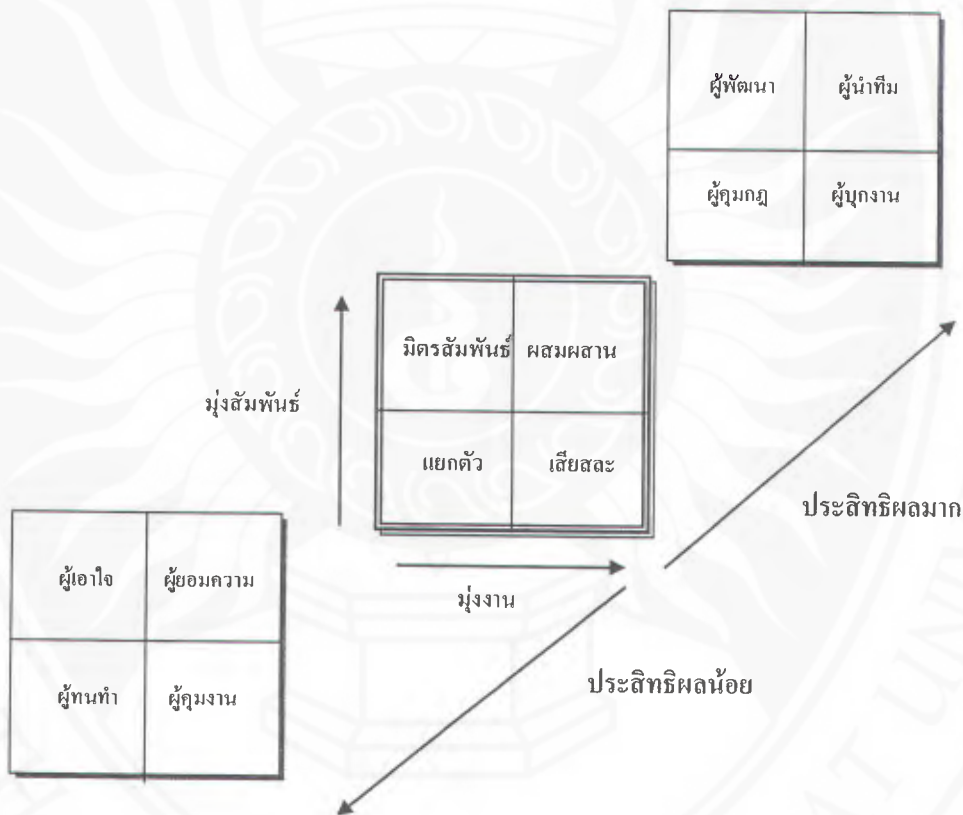


ภาพที่ 5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของ Reddin
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 82)

จากภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่า เมื่อเพิ่มมิติใหม่ คือ ความมีประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่ง โดยมีสถานการณ์เป็นตัวแปรเกิดเป็นผู้นำขึ้นได้อีก 8 แบบ ซึ่งแยกเป็น 2 ด้าน คือ ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก และผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ

1. ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก (Effective Styles) มี 4 แบบ คือ ผู้นำทีม (Executive) ผู้พัฒนา (Developer) ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) และผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
2. ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Styles) มี 4 แบบ คือ ผู้นำแบบยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้คุมงาน (Autocrat) และผู้ทันท่า (Deserter)

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

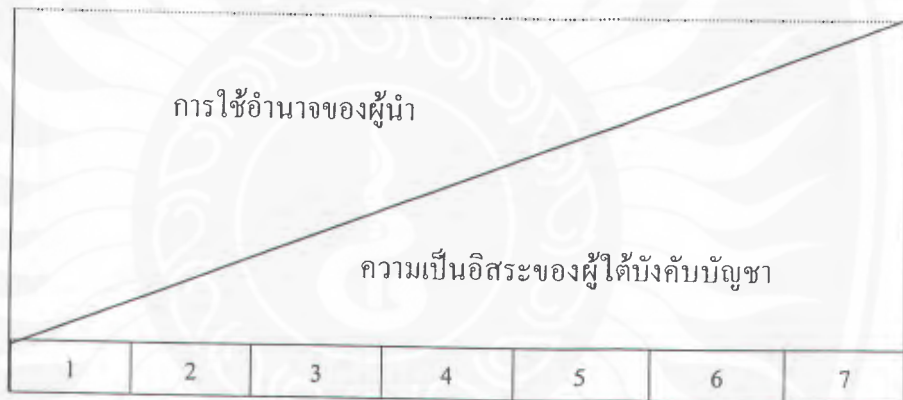
ตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 84)

แบบที่ 5 แบบผู้นำตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิทท์

Tannenbaum & Schmidt (อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2547: 68) เสนอแบบผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่ เริ่มจากเผด็จการไปสู่แบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีใช้อำนาจหน้าที่ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ตามแนวความคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่ หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด โดยผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะแรกแล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา ดังภาพที่ 7

(ผู้นำแบบเผด็จการ) (ผู้นำแบบประชาธิปไตย)
 มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์



ภาพที่ 7 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิด Tannenbaum & Schmidt ที่มา: สุเมธ เดียววิศเรศ (2547: 68)

จากภาพที่ 7 กำหนดความหมาย ดังนี้

- 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด
- 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแล้วจึงตัดสินใจ
- 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง

7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

ในการเลือกแบบของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานนั้น แทนเนบอมและชมิคท์ ได้เสนอแนะว่า จะต้องพิจารณาอิทธิพลหรือปัจจัยบางอย่าง คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความเชื่อถือในผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในแบบการนำ และความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการอิสระในการแสดงออก การแสดง ความรับผิดชอบ ความรู้และสติปัญญา ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำ
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบและขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ปัญหาต่างๆ ระยะเวลา

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ อาร์โนลและเฟลด์แมน

Arnold & Feldman (1986: 294-296) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาระยะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ได้เริ่มให้ความสนใจกันตั้งแต่ ปีทศวรรษที่ 1960-1980 ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาระยะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งมีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยมีการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ องค์ประกอบต่างๆ ของสถานการณ์ อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การศึกษาระยะผู้นำตามสถานการณ์นี้ มีทฤษฎีสำคัญๆ ที่ควรศึกษา คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของเฮาส์ (House) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) เป็นต้น ดังที่เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 85-104) สรุปไว้ดังนี้

ทฤษฎีที่ 1 ตัวแบบสถานการณ์ของฟีดเลอร์

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

Fiedler ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงในแต่ละพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้จากการที่ฟีดเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ (Fiedler & Garcia อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 86)

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Motivated) คือ มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ระหว่างบุคคล

การควบคุมสถานการณ์ในตัวแบบของฟีดเลอร์นั้น มีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึง ทักษะคติและการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงต้องขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง โครงสร้างของงานจะต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของตัวเป้าหมาย จำนวนวิธีที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือระดับการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่าผู้นำสามารถให้ผู้อื่นให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

มีหลักฐานที่แสดง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งชี้ว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา ดังนั้น จึงกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งสามเป็นอัตราส่วน 4: 2: 1 โดยผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่มเมื่อ

1. กลุ่มให้การสนับสนุน
2. ผู้นำทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไร และจะทำด้วยวิธีใด
3. องค์กรให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้คุณและให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม

Fiedler (1967: 268) ศึกษาการใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์โดยสร้างเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยาก ที่ผู้นำจะควบคุมหรือปกครองแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็นดีกับไม่ดี
2. โครงสร้างของงาน แบ่งออกเป็นชัดเจนกับไม่ชัดเจน
3. อำนาจในตำแหน่ง แบ่งออกเป็นมากกับน้อย

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

ภาพที่ 8 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ ของ Fiedler
ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 103)

จากภาพที่ 8 แสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์ที่ 1 นั้น ระดับของการควบคุมจะสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมากสมาชิกมีความพึงพอใจต่อผู้นำมาก ในสถานการณ์ที่ 2-3 แสดงว่าการควบคุมอยู่ในระดับสูง ในสถานการณ์ที่ 4-6 มีการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7-8 การควบคุมมีระดับน้อย

ประสิทธิผลของผู้นำ โน้มติเกี่ยวกับประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องซับซ้อน มีผู้นิยมความหมายประสิทธิผลต่างๆ กัน เช่น นิยามในรูปของผลผลิตขององค์การ ขวัญของกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น แต่ฟีดเลอร์นิยามประสิทธิผลในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม แม้ว่าผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำก็ตาม ฟีดเลอร์เชื่อว่าอัตราการเปลี่ยนแปลงความพอใจในการทำงาน ขวัญ และการปรับตัวของบุคคลอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่ก็ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน แม้ว่าฟีดเลอร์จะใช้เกณฑ์อื่นๆ ในการประเมินประสิทธิผลของผู้นำ เช่น กำไร ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย จำนวนปัญหาที่แก้ได้ แต่ฟีดเลอร์ก็สรุปว่าประสิทธิผลของผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาจากการปฏิบัติการที่สำเร็จมากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ เฮาส์ (House)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมุ่งจะปรับปรุงและพัฒนา โดยเฮาส์และคณะ (House & Others อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 90) ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงาน และเป้าหมายของบุคคล เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและช่วยในการจัดปัญหาอุปสรรคทั้งหลาย ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

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

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สถานการณ์ ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1 ความต้องการส่วนบุคคล
 - 1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ
2. ความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย
 - 2.1 โครงสร้างของภารกิจ
 - 2.2 ระดับของความเป็นพิธีการ
 - 2.3 ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

ประสิทธิผลทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประสิทธิภาพของผู้นำในรูปของภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผลถ้ายกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มการยอมรับของผู้นำตลอดจนให้การเสริมแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Follett, House & Kerr อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 92)

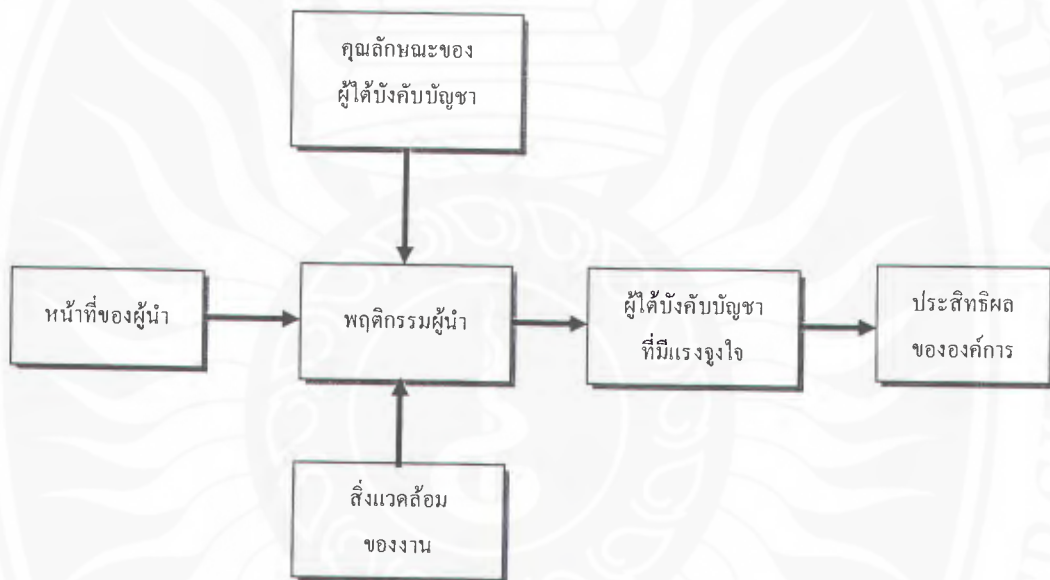
1. ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมของผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดความพึงพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต

2. พฤติกรรมผู้นำจะสนใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อ

2.1 สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ

2.2 เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิภาพ เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจและช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกรุยทาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมาย ที่พึงปรารถนา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายประสิทธิภาพของผู้นำ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ Filley, House & Kerr
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2553: 93)

จากภาพที่ 9 จะเห็นได้ว่าความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ตัวแปรของสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม ความกดดัน และการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น

2. พฤติกรรมแบบสนับสนุนและพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วม ในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงาน
ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 94)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายความเหมาะสมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ไว้ดังนี้
(House & Mitchell อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 94)

1. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมาย
ให้ปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย และภารกิจนั้นมีความคลุมเครือด้วย

2. ในภารกิจอื่นๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมที่สุด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมีอิสระ
ในการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีบุคลิกภาพที่ต่อต้านเผด็จการ

โดยทั่วไปแล้วความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ ในทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย
มีดังนี้ (Yukl อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 94)

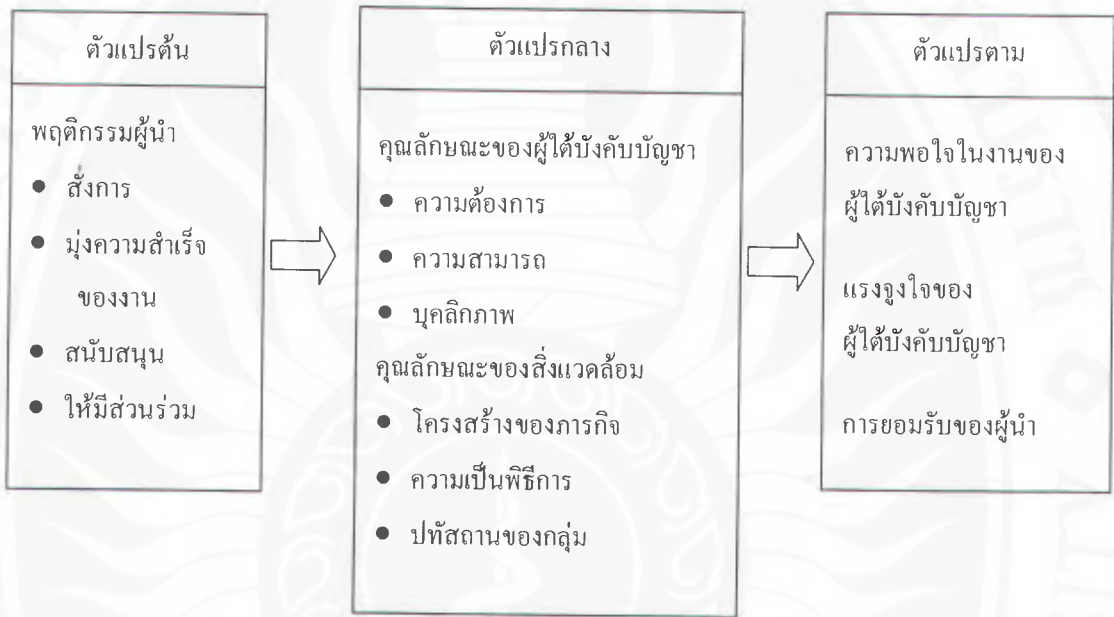
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือ
ในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความวิตก
กังวลสูง และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล
ในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ
 ความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมาก หรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน

มโนทัศน์และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (Causal Variables) หรือตัวแปรต้น
 ตัวแปรกลางหรือเชื่อมโยง (Moderator Variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (Outcome Variables)
 หรือตัวแปรตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แสดงให้เห็นดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย
 ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 95)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 96-101) ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life-Cycle Theory) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าที่ผู้นำเป็นอะไร ดังนั้น จึงเหมาะสมในการใช้ฝึกรวมมากกว่าจะใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) นี้ พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสม ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ วุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้น จึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตามเป็นตัวแปร

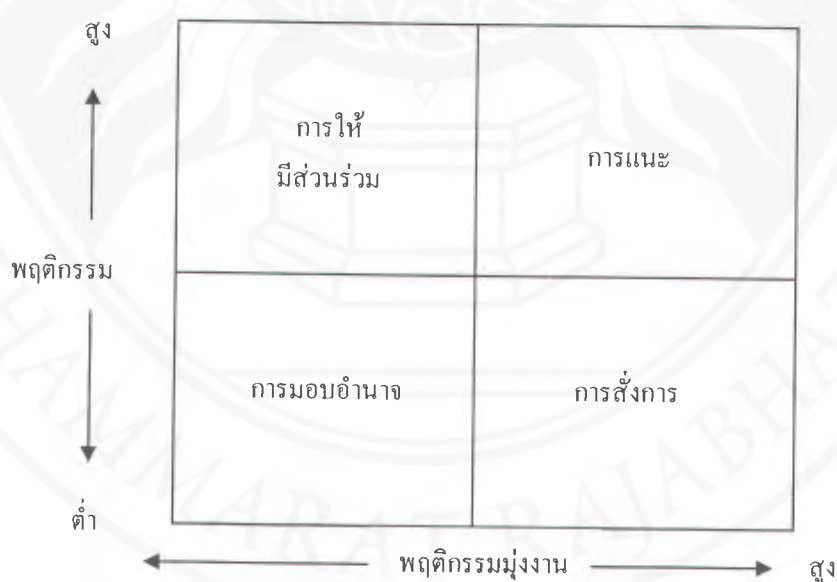
สำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นของทฤษฎีของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด มี 2 ประการ คือ

1. ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม
2. เนื่องจากทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทฤษฎีนี้จึงสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้น การนิยามแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ จึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟีดเลอร์

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และจากทฤษฎีสามมติของเรดดิน ทำให้เกิดพฤติกรรมการบริหารใน 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relation Behavior) จากพฤติกรรมทั้งสองแบบ เฮร์เซย์และเบลนชาร์ด นำมาสร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
 2. แบบการแนะ (Counseling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย
 3. แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
 4. แบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำด้วย
- โดยแต่ละแบบของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์พฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบแสดงให้เห็นดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แบบภาวะผู้นำของ Hersey & Blanchard
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 97)

จากภาพที่ 12 จะเห็นได้ว่าสถานการณ์ (Situation) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ใช้วุฒิภาวะ (Maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้มีความหมาย ดังนี้

1. ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้
2. ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ
3. ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม

สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ เป็นการต่อเนื่องระหว่างการมีวุฒิภาวะไปสู่การไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M4, M3, M2, และ M1 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะผู้นำต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่าง คือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (Job Maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Maturity) (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2553: 97-98)

วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานอธิบายได้ดังนี้

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

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่าผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจ ในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยาอธิบายได้ดังนี้

- M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ
- M2 หมายถึง มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง
- M3 หมายถึง มีความเต็มใจบ่อยๆ
- M4 หมายถึง มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

ประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness) หมายถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ นิยามประสิทธิผล มีความหมายรวมถึง การที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ในขณะที่เดียวกันพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและของกลุ่มด้วย โดยสรุปแล้วประสิทธิผลขึ้นอยู่กับ

1. ผลผลิต (Productivity) และการปฏิบัติงาน
2. สภาพของทรัพยากรมนุษย์
3. การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้น

ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังต่อไปนี้ (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 99-100)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำเหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ดังนั้นผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมากในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

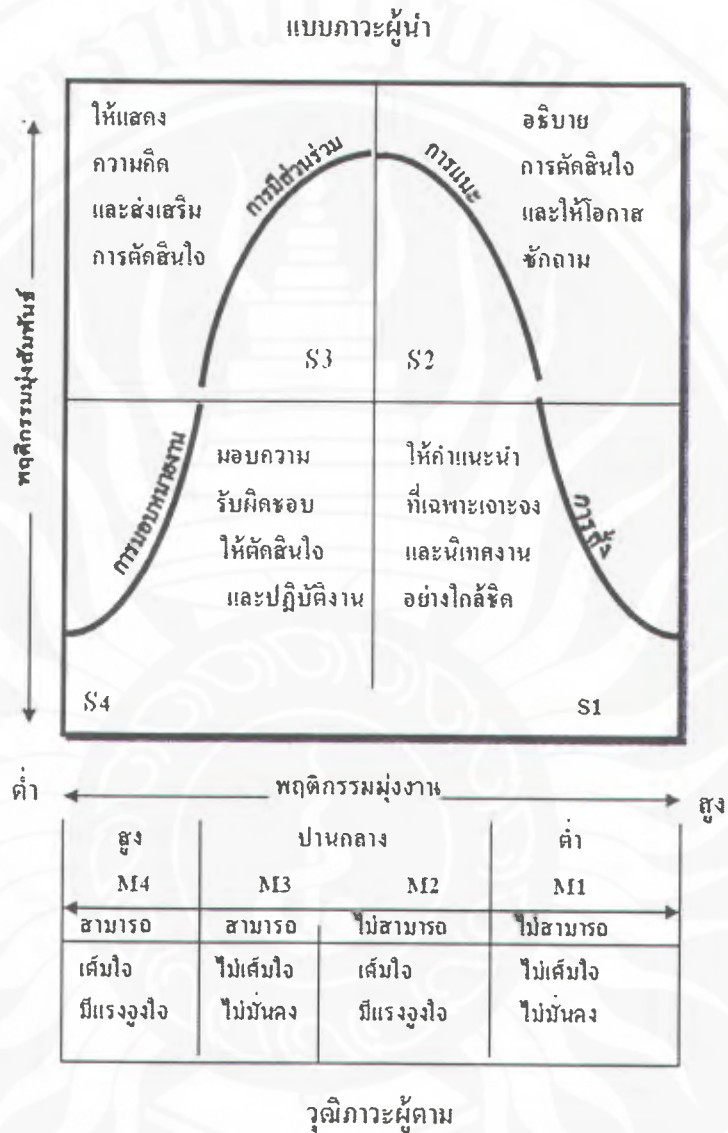
ภาวะผู้นำแบบการแนะ (Counseling) เป็นพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถของการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเองและต้องเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยา และมีวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจ และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

สถานการณ์ตามสถานการณ์นี้ พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ คือ ความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness) ความสอดคล้องระหว่างแบบผู้นำกับสถานการณ์ แสดงเป็นภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 102)

สรุป ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ และใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ โดยแบ่งระดับวุฒิภาวะออกเป็น 4 กลุ่ม มีระดับวุฒิภาวะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ดังแสดงเป็นภาพที่ 14

ความเต็มใจในการทำงาน

		เต็มใจ	ไม่เต็มใจ
ความสามารถ ในการทำงาน	มีมาก	แบบการมอบอำนาจ	แบบให้มีส่วนร่วม
	มีน้อย	แบบการแนะ	แบบการสั่ง

ภาพที่ 14 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
ที่มา: (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 103)

จากภาพจึงพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจทำงาน
2. ผู้นำแบบการแนะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน
3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน
4. ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงาน และความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน

ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ (Transactional Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership Theory)

เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม องค์กร

ให้มีประสิทธิผล จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังที่เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 57-71) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

Downton (1973: 57) ได้จำแนกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำในการปฏิรูป ปฏิวัติ กับผู้นำธรรมดาแต่ความพยายามของควานันตัน ไม่ได้ผลเท่าใดนัก

Burns (1978: 20) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมือง มี 2 แบบ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ มีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าและเปลี่ยนสภาพของลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน โดยเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนสภาพผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำได้ดีที่สุด

ต่อมา ค.ศ. 1985 Bass (1985: 17) ได้นำแนวคิดของ Burns มาขยายโดยนำมาใช้กับการบริหารองค์การ ซึ่ง Bass ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะพิจารณาวิธีการพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านที่มีต่อการปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นจะพยายามและสำเร็จในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้นั้นผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลและเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งทั้งหลายที่คนพอใจ

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลและต่างก็พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่างโดยที่ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน คือ “ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Kuhnert & Lewis อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 58) ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (bargaining) มากที่สุด

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้ (Bass & Avolio, 1990: 101)

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับในสิ่งที่ต้องการ ตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัล ถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากการวิจัยของ Bass โดยวิธีวิเคราะห์ องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย (Bass & Avolio, 1990: 19-20) มีรายละเอียด ดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ผู้นำจะให้รางวัลที่เหมาะสม เพื่อเป็นการเสริมแรง (Reinforcement) ให้แก่ผู้ตาม เช่น อาจเป็นการชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส หรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้น (ตามแนวคิดของ Maslow) ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการบริหารงานแบบปล่อย ให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำจะไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวโดยจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อ มีสิ่งอะไรที่เกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงจะเป็นไปทางลบคือ การตำหนิ ซึ่งการบริหารงานแบบวางเฉยจะแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (Laissez Faire) เพราะการบริหารงานแบบตามสบายนั้นจะปล่อยให้งานดำเนินไป โดยผู้บริหารไม่เข้าไปยุ่ง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดผู้บริหารจะพยายามเอาตัวรอดและไม่ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (Passive) และเชิงรุก (Active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (Passive Transactional Leadership) เป็นการบริหาร โดยการวางเฉย ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมรักษาสภาพเดิม เมื่อมีสิ่งผิดพลาดผู้นำจะเข้าไปแก้ไขซึ่งมักจะเป็นไปทางลบผู้ตาม อาจถูกตำหนิ ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก (Active Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น การให้รางวัล หรือผลตอบแทน ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูล ความต้องการของผู้ตาม ต้องทำงานอะไร แสดงบทบาท อย่างไรงานจึงสำเร็จได้ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่สอดคล้องกัน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก มีความคล้ายกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House & Mitchell (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 60)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับ จุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตนโดยมองจากประโยชน์ของกลุ่มหรือขององค์การ (Bass, 1990: 21)

จากงานวิจัยของ Bass (1985) สามารถยืนยันได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่อดังกล่าวและต่องาน พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้ (Harris, 1989: 9)

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม และการมีมาตรฐานสูง ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ช่วยผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ได้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระจ่างใส ทรนทนในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ

Burns (1997: 20) อธิบายว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน จะเป็นการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการสูงขึ้น

ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภาคภูมิใจต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้ (Yukl, 1998: 211; Bass & Avolio 1990: 10)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
2. พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม
3. พัฒนาให้ผู้ตาม มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

โดยทั่วไปแล้ว คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้ (Tiony & Devanna, 1986: 1-32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความเสนาหา การคล้อยใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Bass & Avolio, 1990: 19) แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

ความเสนาหา (Charisma) คำว่า “Charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์เสนาหา เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformational process) ที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม

Bass (1985: 43) อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสนหานั้น สามารถดูได้จากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อในความสามารถของผู้นำ ในการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายคล้อยใจให้เกิดความภักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามมองเห็นและชี้ทางในการไปสู่เป้าหมายนั้น

จากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนหาของเฮาส์ ได้อธิบายตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ซึ่งจะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสนหาหรือไม่ ดังนี้

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์การ
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮาส์ (House’s Charismatic leadership theory) แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสนหา มีลักษณะดังนี้ (Yukl อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 93)

1. มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. การแสดงพฤติกรรม ที่แสดงว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม
3. ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม

4. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง
5. ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้ตาม
6. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

Bass (1985: 15) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของเฮาส์ ให้กว้างขวางขึ้น โดยการชี้ให้เห็นว่าผู้นำโดยเสนหานั้นไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำ เหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสนหาคะพบในองค์กรที่กำลังตกต่ำและกำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า มากกว่าองค์กรที่มีความสำเร็จสูง

สรุปได้ว่า ความเสนหานั้นในองค์ประกอบนี้ จึงหมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย การเลียนแบบหรือเอาอย่าง การยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสนหานั้นจะได้รับการยกย่องว่ามีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990: 19)

การคลใจ (Inspiration) การคลใจมีความใกล้ชิดกับความเสนหา ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำจะอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วม โดยจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสนหาคะคลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1990: 21)

การคลใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคลใจ เพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม อาจทำได้ดังนี้ (Cohen, 1990: 58-60) ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะคลใจผู้ตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนัก และเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (Bass & Avolio, 1990: 19)

กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด การเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive)

ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไขและเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามใช้ปัญญา ความคิด โดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์กร นอกจากนี้ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Bass & Avolio, 1990: 19)

การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ (Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธโดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธที่เน้นเป็นรายบุคคลผู้ตามสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน

การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลถึงแม้ว่าจะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจจะมีปัญหาอันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งในหน่วยงานทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมีทั้งคนวงใน (Inner Circle Members) และคนวงนอก (Outer Circle Members) คนวงในจะเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำและมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก (Bass, 1985: 94-95) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนวงในหรือวงนอก แต่จะเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

โดยสรุปแล้วในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Bass & Avolio, 1990: 19)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเปลี่ยนสภาพ แนวคิดของเบอร์นส์และของเบสเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ และการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการ ในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำงานตามมาตรฐานขององค์กร โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทายและให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ (Avolio, Waldman & Einstein อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 66) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูงที่สุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง

การที่สามารถปฏิบัติงานได้ก็เพราะว่า ผู้นำมีความสามารถที่จะคลอบคลุมผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเกณฑ์ของความสำเร็จให้มีระดับสูงขึ้นและสามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้หลายวิธี

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้น ต่างกัน 2 ประการที่สำคัญ คือ ประการแรก แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบัน และเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่า ได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และปฏิบัติงาน เช่น ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Leadership as Bartering) โดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น การทำงานให้ดีแลกกับการขึ้นเงินเดือนและประสิทธิภาพการทำงานกับการได้เลื่อนตำแหน่งซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตาและเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ

ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (Leadership as Building) เป็นการปลูกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติยศ และความสำเร็จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leadership as Bonding) ยกระดับคุณธรรมจริยธรรม ความประพฤติทั้งของผู้นำและผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มุ่งความยุติธรรม ความเสมอภาค เชื่อมั่นในความสามารถของบุคคล บริหารงาน โดยการมีส่วนร่วมปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรต่างๆ ให้ผูกพันกับสถาบันมิใช่ผูกพันกับผู้บริหาร

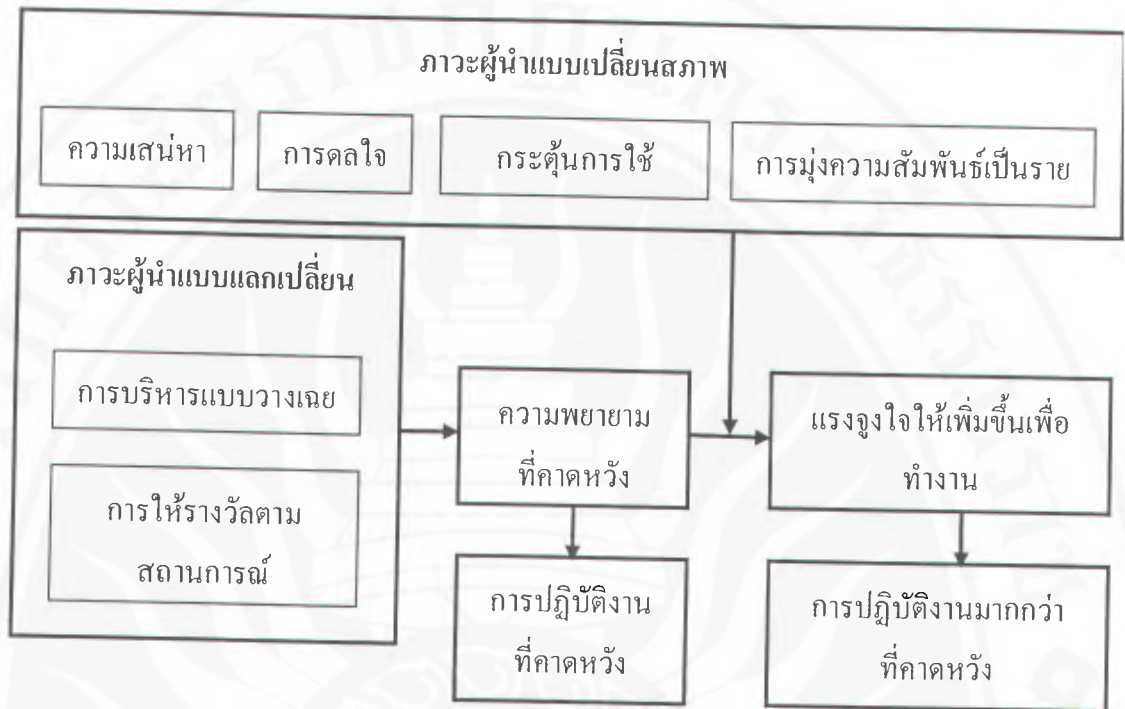
ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อาจสรุปเป็นตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไร จึงบรรลุเป้าหมาย แล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 2. บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความปรารถนาอะไร เพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการ และความปรารถนาเหล่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีความพยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ 3. ให้มีการฝึกอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยกระดับความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัย ไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือและความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น 3. จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานให้ดีขึ้น 4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเอง และของผู้อื่น

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2553: 68)

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีความแตกต่างกันบ้างในขณะเดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่ แท้จริงนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ต่างก็มุ่งในการที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย หากพิจารณาให้ดี จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าความคาดหวังไว้ ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ที่มา: Bass & Avolio (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2553: 68-69)

จากภาพที่ 15 จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra Effort) ทั้งนี้ เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส และอวอลิโอ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกสำนึกของผู้ตามให้的重要性和คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นความต้องการของผู้ตามให้สูงถึงขั้นความเป็นผู้มีศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้ (Bass & Avolio, 1990: 199)

1. การสร้างบารมี (Charisma Leadership CL) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารทำใ้บุคลากรมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทักษะและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ในอนาคต แบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990: 199) คุณลักษณะพิเศษที่ดีเลิศอย่างหนึ่งนอกจากจะได้แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดาสามัญแล้ว ยังได้ทำให้ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ดีไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติเหนือมนุษย์หายากมีความเฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง สามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่รัลึกระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติตาม สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ ไม่เกรงกลัวที่จะเสี่ยงในการกระทำงานใดๆ ไม่ว่าจะเป็งานใหญ่หรือเล็ก แผนหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการยอมรับกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้ อำนาจที่ได้มาของผู้นำแบบนี้ จึงเป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว มิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรืออำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ผู้นำบางคน ที่ได้อำนาจมาจากตำแหน่งจากตัวบทกฎหมายหรือจากขนบธรรมเนียมประเพณีอาจมีอำนาจบารมีนี้อยู่ก่อนแล้วก็ได้ ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงสามารถใช้อำนาจพิเศษดังกล่าวทำให้คนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพราะมีลักษณะที่จูงใจให้คนศรัทธาเชื่อถือ นอกจากนี้ ยังมีพฤติกรรมหรือการกระทำอีกหลายอย่างี่แสดงออกมาในลักษณะที่อ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1 ภาวะผู้นำการสร้างบารมี

ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นแตกต่างจากผู้นำทั่วไปอยู่หลายประการ คุณลักษณะหลายอย่างของผู้นำการสร้างบารมีพบว่าเป็นบางส่วนของคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leader) ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดนั่นเอง โดยผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ก็คือบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญต่อองค์กร อย่างไรก็ตามมีผู้นำแบบการสร้างบารมีจำนวนไม่น้อยที่ไม่เป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ทั้งนี้เพราะ ไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นต่อองค์กรได้นั้นเองเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990: 199) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบการสร้างบารมีไว้ 10 ประการ โดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำทั่วไปได้อีกด้วย ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ เพราะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่น่าตื่นตาตื่นใจในอนาคตขององค์กรให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและวิธีการไปถึงจุดหมาย วิสัยทัศน์มีความหมายมากกว่าการพยากรณ์ วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายในอนาคตขององค์กร โดยรวมที่ผู้นำต้องการให้องค์กรไปถึงอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นทั้งคุณลักษณะและหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้นำการสร้างบารมี

2) ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะการที่ผู้นำโดยการสร้างบารมีจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม

3) ผู้นำการสร้างบารมี จะต้องมีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรีให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ แม้อาจกระทบต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพในอนาคตของผู้นำก็ตาม โดยยึดผลประโยชน์ลูกน้องและส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนเอง พฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจของ ผู้ตามที่มีต่อผู้นำได้อย่างดียิ่ง

4) ผู้นำการสร้างบารมี มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจ ในความสามารถของตนเอง เทคนิคหนึ่งที่ผู้นำใช้ในการช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความมั่นใจ ในความสามารถของตนก็คือ การมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่ายๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

5) ผู้นำการสร้างบารมี จะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ผู้นำการสร้างบารมีจะมีความคล้ายกับผู้ประกอบการในแง่เป็นผู้มีพลังกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา และทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6) ผู้นำการสร้างบารมี มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้ อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตา ได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7) ผู้นำการสร้างบารมี มีคุณลักษณะขึ้นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของ ผู้นำก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญ ในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง ในแง่อุปสรรคและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จากการ นำกลยุทธ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ คุณลักษณะความกล้าเสี่ยงของผู้นำการสร้างบารมีเป็น ปัจจัยสำคัญมากที่สุดในการสร้างความสำเร็จและความไว้วางใจของผู้ตามต่อผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ได้เห็นพฤติกรรมกล้าได้กล้าเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ หรือความเป็นสมาชิกภาพ ในองค์กรที่ผู้นำกล้าใช้เป็นเดิมพัน

8) ผู้นำการสร้างบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย การสร้าง บารมีเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Attribution) ของผู้นำที่เกิดขึ้น จากการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ หลายรูปแบบในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำการสร้างบารมีจะมีวิธีการบรรลุเป้าหมายในอุดมคติ ด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม ทั้งนี้ เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำ ของตน มีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็น คุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9) ผู้นำการสร้างบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์วิธีการและกาลเทศะในการ ปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรหรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10) ผู้นำการสร้างบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อย มาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจ ในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติตามทำนองคลองธรรม ของตน สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดเป็นการสร้างบารมีขึ้นในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการตัดสินใจ หรือการดำเนินการทั้งหลายมีความชัดเจนถูกต้อง และทุกคนให้การยอมรับพร้อมปฏิบัติตามภาวะ ผู้นำ การสร้างบารมี เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำ แบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด

ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985: 23)

11) โดยสรุปแล้ว การสร้างบารมี เป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่างกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมพลังกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนให้ทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการการชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ (Bass, 1985: 31) ซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Yukl, 1989: 221) สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมายโดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้นรวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก (Bass, 1985: 33)

3. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โรงเรียนที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass & Avolio, 1990: 9) การกระตุ้นเขาวงกตปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (Power of Logic) หมายถึง การจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ

รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมแบบเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดใช้การกระตุ้นเขาวนั ปัญหาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 1989: 221) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดวิสัยทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่ องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ (Bass, 1985: 99)

4. การคำนึงถึงเอกัตบุคคล (Individualized Consideration: IC)

การคำนึงถึงเอกัตบุคคลหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โรงเรียนที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นที่เล็ง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคลเอาใจใส่ ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้น การพัฒนา เป็นที่เล็ง และคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลของผู้ตามวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และการสื่อสารแบบสองทางเอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985: 99)

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การ คำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกัน ในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกัตบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำดังนั้นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย

และยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ (Avolio, W.David & Yammarino, 1991: 7)

จากแนวคิด และทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990: 19) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา 4) การคำนึงถึงเอกัตบุคคล จะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสิ่งที่ทำให้เกิดผลดีกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม การได้รับสิ่งปลอดภัยในชีวิต มีความก้าวหน้า ได้รับการพัฒนาในหลายๆ ด้าน ตนเองมีคุณค่าในสังคม มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีประชาธิปไตยในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1 จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำตามแนวคิดดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับบริบท ของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ที่ผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต

กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น Shamir (1999 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 181-182) ได้กล่าวว่า บทบาทของภาวะผู้นำแบบบุคคลเดียว จะเริ่มลดความสำคัญลงตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิดการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้นยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่ายโดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง Shamir (1999) ได้ทำกาสรุปว่าองค์การในอนาคตจะมีแนวโน้มไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบยี่ดุ่นยี่ด โครงการและทีมเป็นพื้นฐานส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราวโดยสรรหาจากภายนอกและไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกันพนักงานก็จะมีความเป็นอิสระ

มากขึ้น ซึ่งองค์กรก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนักแต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกันดังนั้นความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆเช่นศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) เป็นต้นบทสรุปความสำเร็จของการบริหารที่ส่งผลไปสู่ความสำเร็จขององค์กร คือความสามารถของผู้นำที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ แรงจูงใจวิสัยทัศน์ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นผู้นำที่มุ่งทีมงานและคนโดยใช้แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมแนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่และการนำหลักกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารการศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อต้องการพัฒนาหรือให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ และสามารถบริการทางการศึกษาแก่สังคมได้เป็นอย่างดี

ความหมายการบริหารการศึกษา

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารการศึกษา ได้ให้ความหมายการบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จันทราณี สงวนนาม (2553: 25) เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารหมายถึง เป็นการทำงานร่วมกับคนหรือกลุ่มบุคคลซึ่งพร้อมด้วยปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ งบประมาณ เทคโนโลยีเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สันติ บุญภิรมย์ (2552: 53) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชน ตามรูปแบบของการศึกษาประเภทต่างๆ เพื่อให้มีความเจริญงอกงามสู่วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม

นั่นคือการบริหาร เป็นศิลปะในการทำสิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่าผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จ ตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำทรัพยากรการบริหาร มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลโดยการใช้กระบวนการต่างๆ เพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย ด้านจิตใจ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านสติปัญญา ของบุคคล ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

แนวคิดการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ นับได้ว่าเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับประชาชน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถอย่างเพียงพอต่อการบริหารสถานศึกษาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประชาชนด้วย การบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่างๆ ปฏิบัติตามนโยบายของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายสถานศึกษาไว้ว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือหน่วยงานอื่นของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548: 8) กล่าวไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ในการปฏิบัติงาน

การบริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ส่งผลกระทบถึงกันและกัน และเป็นผลให้มีการพัฒนาสู่แนวทางที่ดีกว่า 5 ประการ ดังนี้

1. บริบทที่เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของประชากร สภาพรวมของทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและมลภาวะ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพความรุนแรงของปัญหาสังคม สภาพความรุนแรงของปัญหาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของประชาชน การดูแลและส่งเสริมผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ คุณภาพและบริการเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ความเป็นประชาธิปไตย และทุจริตคอร์รัปชันคุณภาพและความทั่วถึงของบริการทางการศึกษา

2. กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และการบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546

3. ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. บุคลากรภายในสถานศึกษา ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้สอน บุคลากรสนับสนุนการสอน ผู้เรียน นักการภารโรง ยาม และผู้ประกอบการการค้าภายในโรงเรียน

ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ของการบริหารสถานศึกษาให้เข้าใจรายละเอียดอย่างชัดเจน ด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวัง ตั้งใจใคร่ครวญด้วยเหตุและผล เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษายามปกติและตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ยามวิกฤต

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา คือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กรตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละคน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นหัวหน้าในการใช้อำนาจ และตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการให้การศึกษาของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้ คือ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 179-183) กล่าวว่า บทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา คือ

1. จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยมีความรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตน ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ถือเอาจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาอยู่เหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตน รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรี

ของเพื่อนร่วมงาน รู้จักวิธีการขอรับคำปรึกษาจากผู้อื่น ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน ศรัทธาในอาชีพตน

2. สร้างความสามัคคีอันดีกับชุมชน ผู้บริหารจะต้องจัดและให้บริการแก่สังคม เพื่อสังคมจะได้ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่สถานศึกษา

Campbell & others (1983: 75-76) ได้ชี้ให้เห็นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา คือ การส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปภารกิจหลัก คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องมองเห็นการณ์ไกล และมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา

2. ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องกระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการ และโปรแกรม ต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องกำหนดวิธีการและ ประสานงานในการนำโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ

3. ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน โครงการและโปรแกรมของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ

5. ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องประเมินผล ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา

Coats (1986: 151-152) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารในการบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหารนั้น ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรม ที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน

2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติการ

3. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม เป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมี บทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม

Drake & Roe (1986: 89) เชื่อว่ามีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอน ในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาทำให้อ องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า
3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นแก่คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารการศึกษาคือ ควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใคร จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษานั้น ย่อมมีโปรแกรมต่างๆ และวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรจึงจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์คือ โปรแกรมอะไรควรใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
5. เงินมักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงิน จึงไม่สามารถจัดโปรแกรมที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนหนึ่งทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้นภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว ผู้บริหารการศึกษาควรจะทราบว่ ภายในวงเงินจำกัดควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง เพราะไม่สามารถทำพร้อมกันได้
6. สถานที่ ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

Gorton (2002: 191-195) ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

เสนาะ ดิยาวั (2551: 7-13) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 17 ประการ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงานและโครงการ การบริหารงานและวัตถุประสงค์ผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะทำงานเป็นทีม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์กร และพฤติกรรมขององค์กรด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใดและทิศทางใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการทำงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูด และการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบ การเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

เสนาะ ดิยาว (2551: 14) ยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือนักบริหารเป็นผู้ริเริ่มเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารมีบทบาทเป็นนักพัฒนาโรงเรียน เป็นนักวางแผนกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่เป้าหมายหลักของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิถีทางที่จะตรวจและติดตาม นอกจากนี้ต้องเป็นผู้เลือก ฝึกฝน และพัฒนาครูอาจารย์ แจกจ่ายงาน กระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นผู้ควบคุมทรัพยากรของโรงเรียน พัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่นักเรียน ควบคุมนักเรียนให้รักษาวินัย ผู้บริหารต้องทราบเกี่ยวกับเรื่องวัสดุอุปกรณ์ว่าดีหรือเหมาะสมเพียงใด สร้างขวัญกำลังใจให้ครูอาจารย์ นักเรียน กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ต้องเป็นผู้พัฒนาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผู้บริหารต้องร่วมงานพิธีที่เกี่ยวข้องกับงานสาธารณประโยชน์ของสังคม และชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารต้องรายงานการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้คณะบุคคลทราบ ต้องมีการประสานงานกับนิเทศอย่างสม่ำเสมอ ต้องเป็นผู้ทันเวลา ทันเหตุการณ์และทันสมัย ต้องมีเวลาปรึกษากับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญๆ ที่ต้องตัดสินใจ ผู้บริหารต้องหาเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้างและผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

Thomas J. Sergiovanni (2001, 97) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารทางการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งคน

1. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารทางการศึกษาต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม ผู้บริหารทางการศึกษาต้องเป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และมีบทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มดำรงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม

Henry Mintzberg (1999, 106) ให้ทำการศึกษารูปแบบบทบาทของผู้บริหาร โดยการสังเกตแบบมีโครงสร้างกว้างๆ (Extensive Structure Observation Study) จากผู้บริหารจำนวน 5 คน และ 1 ใน 5 คนนี้ คือ ผู้บริหารทางการศึกษา Mintzberg ได้สรุปบทบาทการบริหาร (Administrative Roles) หรือบทบาทการจัดการ (Managerial Roles) ของผู้บริหารไว้ 10 บทบาท พร้อมทั้งพรรณนาถึงพฤติกรรมหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติไว้ด้วย (ดังได้กล่าวถึงรายละเอียดแล้วในบทที่ 1) ซึ่งบทบาทการบริหารทั้ง 10 บทบาท สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. บทบาทในการติดต่อระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ บทบาทประมุข บทบาทผู้นำ และบทบาทผู้ประสาน

2. บทบาทในด้านสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วย 3 บทบาท คือ บทบาทผู้รับข่าว บทบาทผู้กระจายข่าว และบทบาทโฆษก

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วย 4 บทบาท คือ บทบาทผู้ริเริ่มดำเนินการ บทบาทผู้แก้ไขปัญหา บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง

Stephen J. Knezevich (1998, 106-107) นักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท และแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารทางการศึกษาจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ และเขียนวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ และบริการงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) ผู้บริหารทางการศึกษาต้องมีความสามารถในการจูงใจ การกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะการทำงานเป็นทีม

3. บทบาทเป็นผู้วางแผน (Planner) ผู้บริหารทางการศึกษาต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต และเตรียมบุคลากร พร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารทางการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การ (Organizer) ผู้บริหารทางการศึกษาจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ ดังนั้น จำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมองค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่หน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของหน่วยงานรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไร และควรจะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใดและทิศทางใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีการนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าในระบบการรายงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยในการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อสารและควรควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารทางการศึกษาต้องเข้าใจสาเหตุของการขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง โกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและปัญหาความขัดแย้งได้
10. บทบาทเป็นผู้แก้ไขปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาเป็น
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการจัดการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ (Personnel Manager) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและ การปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารทางการศึกษา จะต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารทางการศึกษาจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจ การเผยแพร่ข่าวสารและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารทางการศึกษา ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อแสดงบทบาทนี้

จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการควบคุมกำกับดูแลให้งานตามภารกิจประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการทำงาน เป็นนักวางแผน เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา จัดองค์กร ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นิเทศและติดตามผล ประเมินผล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่อง ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ผู้บริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารการศึกษากับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารรู้จักนำความมีภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้ถูกกับสภาพของสถานศึกษา ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามจุดประสงค์ (วณิช ประทุมพันธ์, 2545: 32)

การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบด้วย การนำและการบริหารภารกิจ การนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงาน จัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเป็นและปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ทำหายและมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจและความกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น (สุนีย์ เฟ่งประพุดติ, 2537: 42-43)

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และช่วยการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อสถานศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศพอสรุปได้ ดังนี้

เพ็ญจันทร์ เอียวสาณรงค์ (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวม

และรายค้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยองจำแนกตามประสบการณ์ ในการบริหารงาน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รุ่งกานต์ รอดเรือง (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนก ตามตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และเขตการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูตำแหน่งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็น ของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตการศึกษาต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

วิชัย จันทวงศ์ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการ ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการคล้อย และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผล ต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

นวลทิพย์ กาศศิริ (2547) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการครูผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร สถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบจัดการและภาวะผู้นำแบบปฏิรูป อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหาร แบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำแบบจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบปฏิรูป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวิทย์ เมืองศิริ (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างานแตกต่างกันและภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือระหว่างความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเภท แตกต่างกัน

มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพิจารณารายด้านพบว่าด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านโน้มน้าวจิตใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐฉานันท์ เรือนหลวง (2551) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามเพศและระดับการศึกษา พบว่า เพศและระดับการศึกษาที่ต่างกันมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแตกต่างกัน

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ใน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ขนาดแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้น ทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัญญา เทพกัน (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 181 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา เปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร จำแนก ตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบแรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุมาลี ละม่อม (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา ที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้น ทางสติปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน

ศตพล หมั่นวิชาดี (2553) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารการศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยต่างประเทศพอสรุปได้ ดังนี้

Hoover, D. R. (1991) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษามีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของแบส เช่นเดียวกับผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความอาทรเสน่หา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบวางเฉยโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเดียวกัน

Bass, Waldman, Avolio & Bebb (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) ของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) สูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

King (1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยน รูปแบบแนวคิด (Transformational Leadership) และผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) ของผู้บริหารระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารและจัดการศึกษา เพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำความรู้ ความสามารถและศักยภาพในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ดังนี้

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

ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 214 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารที่คัดเลือกจากกลุ่มประชากร โดยแบ่งแยกตามขนาดสถานศึกษา 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ตารางสำเร็จรูปกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan, (1970:608)

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

ขนาดสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	127	83
ขนาดกลาง	84	55
ขนาดใหญ่	3	2
รวม	214	140

จากตารางที่ 2 แสดงการแบ่งกลุ่มประชากรของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 127 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 84 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 3 คน รวมประชากร จำนวน 214 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ซึ่งมีคำถามแบบปลายปิด ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Questionnaire) ชนิดเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Questionnaire) ชนิดเลือกตอบ จำนวน 60 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert, 1932 อ้างถึงใน นุญชม ศรีสะอาด, 2553: 65) คือ

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามาก
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาปานกลาง
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาน้อย
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 และทำการเลือกตัวแปรออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert, 1932 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 66)
3. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ตามแนวคิดของของ Bass and Avolio (1994) ใน 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล
4. สร้างแบบสอบถามแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุง
5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้ซึ่งมีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และมีประสบการณ์เป็นผู้ซึ่งบริหารองค์กรมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี
6. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เรียบร้อยแล้วไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
8. แก้ไข และจัดพิมพ์แบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเชื่อมั่น ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมโดยวิธีการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 เพื่อขอความร่วมมือเก็บข้อมูลการวิจัย
2. ผู้ดำเนินการวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการโดยผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม จำนวน 140 ชุด โดยแจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารแต่ละโรงเรียน
3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา คิดเป็นร้อยละ และนำข้อมูลไปวิเคราะห์ตามขั้นตอนทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถาม
2. บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสข้อมูล จัดสร้างคู่มือลงรหัสจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับมาดำเนินการตรวจสอบ แล้วลงรหัสตามคู่มือเพื่อดำเนินการแปลงข้อมูลที่ได้รับให้อยู่ในรูปแบบของตัวเลข
3. ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
4. ประมวลผลข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้
 - 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายถึงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา ทำให้ทราบถึงลักษณะทั่วไปของข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
 - 4.2 วิเคราะห์ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายด้านและรายชื่อ ซึ่งการอภิปรายผลคำนวณ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลผลช่วงคะแนนเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ (พรรณี ลีกิจวิวัฒนะ, 2554, 172) ดังนี้

ระดับ	4.50 - 5.00	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ	3.50 - 4.49	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ระดับ	2.50 - 3.49	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ	1.50 - 2.49	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ระดับ	1.00 - 1.49	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ใช้การทดสอบที (t-test) ส่วนการเปรียบเทียบประสพการณ์ในการบริหารและขนาดสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) โดยสถิติทดสอบเอฟ (F-test) ซึ่งเมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's test)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

- 1.1 วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และการหาค่าร้อยละ
- 1.2 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x})
- 1.3 วิเคราะห์โดยหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC)

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างจำแนกตามเพศใช้สถิติ t-test แบบ Independent Sample

3.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความแตกต่างจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารและขนาดสถานศึกษา ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) โดยสถิติทดสอบเอฟ (F-test) ซึ่งเมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's test) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 แล้วเสนอผลวิเคราะห์เป็นความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์การบริหารภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบการบรรยายตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสองของคะแนนแต่ละค่า (Mean Squares)
t	แทน	ค่าแจกแจงแบบที (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติเอฟ (F-test)
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประชากรที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับจังหวัด 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษาดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	123	87.86
หญิง	17	12.14
รวม	140	100
2. ประสบการณ์ในการบริหารงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	26	18.57
5 - 10 ปี	32	22.86
11 ปีขึ้นไป	82	58.57
รวม	140	100
3. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	83	59.29
ขนาดกลาง	55	39.29
ขนาดใหญ่	2	1.43
รวม	140	100

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 140 คน จำแนกตามเพศ เป็นเพศชาย จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 87.86 เพศหญิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.14 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโดยมีประสบการณ์ในการบริหารงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.57 ประสบการณ์ในการบริหารงาน 5-10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 22.86 ประสบการณ์ในการบริหารงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ

58.57 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยมีสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 59.29 สถานศึกษขนาดกลาง จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 39.29 สถานศึกษขนาดใหญ่อ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.43

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต 3 ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านการสร้างบารมีด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ (n = 140)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการสร้างบารมี	3.93	.23	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.91	.23	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา	3.90	.21	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล	3.85	.18	มาก
ภาพรวม	3.90	.12	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .12 แต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85-3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.85$) ทั้งหมดมีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ด้านการสร้างบารมี

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างบารมี (Charisma Leadership)	ระดับภาวะผู้นำ (n = 140)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม	4.00	.56	มาก
2. ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของตน	3.97	.59	มาก
3. ผู้บริหารสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	3.78	.62	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเชื่อส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน	3.87	.55	มาก
5. ผู้บริหารให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน	3.97	.49	มาก
6. ผู้บริหารให้ระบุนวัตกรรมประสงค์ที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.82	.55	มาก
7. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.89	.61	มาก
8. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.93	.58	มาก
9. ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน	3.89	.68	มาก
10. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของตน	4.01	.51	มาก
11. ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมรรดภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ	4.07	.58	มาก
12. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	3.89	.61	มาก
13. การกระทำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้ร่วมงาน	3.90	.59	มาก
14. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน	4.09	.56	มาก
15. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน	3.91	.59	มาก
รวม	3.93	.23	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมี อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .23 แต่ละข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.78-4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 14 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 4.09) และรองลงมา คือ ข้อ 11 ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมรรดภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ (\bar{X} = 4.07) ข้อ 3 ผู้บริหารสามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} = 3.78) ทั้งหมดมีระดับรายข้อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคเขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)	ระดับภาวะผู้นำ (n = 140)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมองการณ์ไกลและมุ่งอนาคต	3.99	.61	มาก
2. ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง	3.87	.63	มาก
3. ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี	3.85	.59	มาก
4. ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน	3.92	.52	มาก
5. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	3.85	.59	มาก
6. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดผลสำเร็จ	3.91	.56	มาก
7. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	3.91	.49	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และมีการพัฒนาผู้ร่วมงานของตนอยู่เสมอ	3.81	.58	มาก
9. ผู้บริหารอธิบายภาพของอนาคตหน่วยงานให้ชัดเจน	3.81	.64	มาก
10. ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	3.91	.52	มาก
11. ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน	4.02	.69	มาก
12. ผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.96	.65	มาก
13. ผู้บริหารมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก	4.09	.68	มาก
14. ผู้บริหารอาสาตนเพื่อทดลองกระทำสิ่งใหม่ๆ	3.88	.65	มาก
15. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน	3.86	.57	มาก
รวม	3.91	.23	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .23 แต่ละข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81-4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13 ผู้บริหารมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 4.09) และรองลงมา คือ ข้อ 11 ผู้บริหารมีความสามารถในการ โน้มน้ำวจิตใจผู้ร่วมงาน (\bar{X} = 4.02) ข้อ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และมีการพัฒนาผู้ร่วมงานของตนอยู่เสมอ กับข้อ 9 ผู้บริหารอธิบายภาพของอนาคตหน่วยงานให้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} = 3.81) ทั้งหมดมีระดับรายข้อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3ด้านการกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation)	ระดับภาวะผู้นำ (n = 140)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.02	.63	มาก
2. ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงาน	3.94	.51	มาก
3. ผู้บริหารพยายามแสวงหาข้อเท็จจริงต่างๆ ให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ	4.00	.65	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ	3.96	.58	มาก
5. ผู้บริหารแสดงหามุมมอง และวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.90	.55	มาก
6. ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารชักนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ	3.90	.53	มาก
7. แนวคิดใหม่ๆ	3.89	.45	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation)	ระดับภาวะผู้นำ (n = 140)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
8.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและ ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.96	.57	มาก
9.	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือการ แก้ปัญหาได้ชัดเจน	3.89	.54	มาก
10.	ผู้บริหารชอบการทำงานเชิงรุก	3.87	.55	มาก
11.	ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความเหมาะสมของข้อ สันนิษฐานในปัญหาสำคัญ	3.72	.61	มาก
12.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการชี้ เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	3.79	.50	มาก
13.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่างๆที่ยังไม่เกิด ปัญหาขึ้นมาพิจารณาให้รอบคอบ	3.94	.65	มาก
14.	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงโอกาสหรือปัญหาที่ องค์กรกำลังเผชิญอยู่	3.81	.64	มาก
15.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	3.90	.57	มาก
	รวม	3.90	.21	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .21 แต่ละข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81-4.02 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1 ผู้บริหารให้แนวคิดและข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 4.02) และรองลงมาคือ ข้อ 4 ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพกับข้อ 8 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง (\bar{X} = 3.96) ข้อ 14 ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} = 3.81) ทั้งหมดมีระดับรายข้อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration)		ระดับภาวะผู้นำ (n = 140)		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารเคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	3.81	.63	มาก
2.	ผู้บริหารเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.84	.50	มาก
3.	ผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองให้ผู้ร่วมงาน	3.93	.52	มาก
4.	ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน	3.91	.46	มาก
5.	ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน	3.84	.57	มาก
6.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงาน	3.82	.63	มาก
7.	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.59	.70	มาก
8.	ผู้บริหารสอนแนะผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง	3.94	.61	มาก
9.	ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยความต้องการจำเป็นของผู้ร่วมงานเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เต็มศักยภาพ	3.88	.61	มาก
10.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	3.81	.49	มาก
11.	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	3.87	.61	มาก
12.	ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงาน และแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.91	.61	มาก
13.	ผู้บริหารให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้	3.94	.58	มาก
14.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างค่อนเนื่อง	3.79	.58	มาก
15.	ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	3.84	.71	มาก
รวม		3.85	.18	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยรวมมีระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความ เป็นเอกัตบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .18 แต่ละข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.79-3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 8 ผู้บริหารสอนและ ผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเองกับข้อ 13 ผู้บริหารให้ความสนใจกับผู้ร่วมงาน ที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 3.94) และรองลงมา คือ ข้อ 3 ผู้บริหาร ส่งเสริมความเป็นตัวเองให้ผู้ร่วมงาน (\bar{X} = 3.93) ข้อ 14 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (\bar{X} = 3.79) ทั้งหมดมีระดับรายข้อภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ผลการเปรียบเทียบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหารและขนาดสถานศึกษา ดังตารางที่ 9-14

ตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศ (n = 140)				t-test	Sig.
	ชาย (n = 123)		หญิง (n = 17)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการสร้างบารมี	3.93	.23	3.93	.25	.066	.948
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.92	.24	3.84	.19	1.255	.212
3. ด้านการกระตุ้นเขavnปัญญา	3.91	.21	3.82	.13	2.413*	.022
4. ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล	3.85	.18	3.82	.18	.819	.414
รวม	3.90	.12	3.90	.10	1.640	.103

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เพศชายมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.90) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .12 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85-3.93 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (\bar{X} = 3.93) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X} = 3.92) และ

ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.85$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารสถานศึกษา เพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .10 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.82 - 3.93 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.84$) และด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา กับด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่าเพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสบการณ์ในการบริหารงาน (n = 140)					
	ต่ำกว่า 5 ปี		6-10 ปี		ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	
	(n = 26)		(n = 32)		(n = 82)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ด้านการสร้างบารมี	3.96	.18	3.91	.24	3.93	.24
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.91	.21	3.85	.24	3.93	.23
ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา	3.88	.19	3.90	.19	3.91	.22
ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล	3.91	.19	3.83	.15	3.84	.18
รวม	3.91	.08	3.87	.14	3.90	.13

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .08 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.88-3.96 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.88$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 6-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .14 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.83-3.91 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.90$) และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.83$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .13 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.84-3.93 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมีกับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.84$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการสร้างบารมี	ระหว่างกลุ่ม	.03	2	.02	.288	.751
	ภายในกลุ่ม	7.31	137	.05		
รวม		7.34	139			
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	.16	2	.08	1.451	.238
	ภายในกลุ่ม	7.40	137	.05		
รวม		7.56	139			
ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.02	2	.01	.212	.809
	ภายในกลุ่ม	5.93	137	.04		
รวม		5.95	139			
ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.11	2	.06	1.764	.175
	ภายในกลุ่ม	4.34	137	.03		
รวม		4.45	139			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.03	2	.01	.945	.391
	ภายในกลุ่ม	2.03	137	.01		
รวม		2.05	139			

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารพบว่า ประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดสถานศึกษา (n = 140)					
	ขนาดเล็ก (n = 83)		ขนาดกลาง (n = 55)		ขนาดใหญ่ (n = 2)	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ด้านการสร้างบารมี	3.91	.23	3.98	.23	3.90	.05
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.90	.24	3.93	.21	3.60	.19
ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา	3.92	.21	3.87	.21	3.80	.09
ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล	3.82	.17	3.90	.18	3.83	.14
รวม	3.89	.13	3.92	.11	3.78	.02

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .13 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.82-3.92 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.82$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดกลางมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .11 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.87-3.98 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.93$) และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.87$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .02 แต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.60-3.90 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.83$) และ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.60$) ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านการสร้างบารมี	ระหว่างกลุ่ม	.17	2	.08	1.593	.207
	ภายในกลุ่ม	7.17	137	.05		
รวม		7.34	139			
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระหว่างกลุ่ม	.23	2	.12	2.179	.117
	ภายในกลุ่ม	7.32	137	.05		
รวม		7.56	139			
ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	.11	2	.06	1.314	.272
	ภายในกลุ่ม	5.84	137	.04		
รวม		5.95	139			
ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.23	2	.12	3.737*	.026
	ภายในกลุ่ม	4.22	137	.03		
รวม		4.45	139			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.06	2	.03	2.224	.112
	ภายในกลุ่ม	1.99	137	.01		
รวม		2.05	139			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดด้านการคำนึงถึงเอ้กัตบุคคล เป็นรายคู่ (n = 140)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		(n = 83)	(n = 55)	(n = 2)
		3.82	3.90	3.83
ขนาดเล็ก	3.82	-	0.08*	0.02
ขนาดกลาง	3.90	-	-	0.07
ขนาดใหญ่	3.83	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกับผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยค่าคะแนนเฉลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาขนาดกลาง

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางเขาวนปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล โดยมีขั้นตอนการศึกษาสรุปได้ดังนี้การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 214 คน แบ่งกลุ่มประชากรของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 127 คน สถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 84 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 3 คน รวมประชากรจำนวน 214 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ซึ่งมีคำถามแบบปลายปิด ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Questionnaire) ชนิดเลือกตอบ จำนวน 3 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางเชาวน์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Questionnaire) ชนิดเลือกตอบ จำนวน 60 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert, 1932 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2553: 65)

สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 สรุปประเด็นสำคัญของการวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบารมี รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีข้อค้นพบ ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างบารมี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมรรดภาพอย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ และผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และมี การพัฒนาผู้ร่วมงานของตนอยู่เสมอ ผู้บริหารอธิบายภาพของอนาคตหน่วยงานให้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นทางเขาวนปัญญา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ กับผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองและผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมมีอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารสอนแนะผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง กับผู้บริหารให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองให้ผู้ร่วมงาน และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งหมดมีระดับรายด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดสถานศึกษา

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลไม่แตกต่างกัน

2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารพบว่า ประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำงาน ในสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 มีประเด็นที่ได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบารมี รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้น เชาวหน้าปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับสอดคล้องกับ จีวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทางสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารใน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้าง บารมีอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการสร้าง แรงบันดาลใจสูงสุดรองลงมาได้แก่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างบารมี อย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต่ำสุดคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสอดคล้อง กับขนิษฐา สิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็น ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมากสอดคล้องกับสุมาลี ละม่อม (2553) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับศตพล หมั่นวิชาดี (2553) ได้ศึกษาการใช้

ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถประพฤติดน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศเวลา เสียสละ มีจิต สาธารณะ มีความชัดเจนในการปฏิบัติ มองการณ์ไกลและมุ่งอนาคต มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน รู้จักชักจูง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทการทำงาน กระตุ้นให้ครูเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานอาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ถึงแม้จะมีเพศที่แตกต่างกันแต่ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ได้ศึกษาและให้ความสำคัญในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับฉันทมานันท์ เรือนหลวง (2551) ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิงห์บุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิงห์บุรี จำแนกตามเพศและระดับการศึกษา พบว่า เพศ และระดับการศึกษาที่ต่างกันมีพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรีไม่แตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ประสบการณ์ ในการบริหารที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานอาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ส่วนใหญ่ที่อยู่ในกลุ่มนี้ จะเป็นคนรุ่นใหม่

มีวิธีการทำงานแบบใหม่รวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้จึงมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับ ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมากผลการเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับสุมาลี ละม่อม (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 4 ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกันไม่สอดคล้องกับสมมติฐานอาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ในสถานศึกษาทุกขนาดมีการปฏิบัติงานภายใต้นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการมีการประสานงานภายในโรงเรียนกันตลอดเวลา มีการประชุมวางแผนจัดรูปแบบแนวทางการศึกษาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีภารกิจต่างๆ ที่ต้องเชื่อมโยงกันในบรรยากาศองค์กรที่เหมือนกันให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วม การได้รับการประกันคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหาร โรงเรียนจึงทำให้มีความคิดเห็น

ไม่แตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับชนิษฐา สิทธิจินดา (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมากผลการเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับศตพล หมั่นวิชาดี (2553) ได้ศึกษาการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้านด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบารมี รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ตามลำดับ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด มาพัฒนาคุณลักษณะนี้ให้ดีขึ้น เพราะจะทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้นยิ่งขึ้นไป

2. จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามเพศ พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ด้านการกระตุ้นเขาวุ่นปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาในด้านการกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา ให้มีผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 มีคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

3. จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านจึงสามารถนำข้อมูลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มาใช้เป็นสารสนเทศเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้เลยโดยไม่ต้องคำนึงถึงประสบการณ์ในการบริหาร

4. จากข้อค้นพบของงานวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคลไม่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานในโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงสามารถนำภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และนำข้อมูลนี้เป็นต้นแบบให้สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ มาศึกษาดูงาน และนำไปพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3
2. ควรศึกษาความพึงพอใจของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรศึกษาวิจัยพฤติกรรมเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3
4. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามความคิดเห็นของครู ผู้ปกครองนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษา
5. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 และ เขต 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำในสถานศึกษา เพื่อนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปัจจัยที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). การศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ปิเค.อินเตอร์พรีน.
- ขนิษฐา สิทธิจินดา. (2552). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ฉวีวรรณ จันทร์เม้ง. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). หลักการบริหารการศึกษาและจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2554). รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2547). ประสบการณ์วิชาชีพบริหารการศึกษา. เอกสารการสอนชุดวิชา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมดา.
- ธรร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์จำกัด.
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นครินทร์ จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- นฤมล สุภาทอง. (2550). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นวลทิพย์ กาฬศิริ. (2547). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.


- ณัฐฉานันท์ เรือนหลวง. (2551). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษา ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุรชัย ศรีมหาสาร. (2549). ผู้นำพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2548). การนิเทศการสอน. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พรณี ลีกิจวัฒน์. (2554). วิธีการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: มินิ เซอร์วิสเซ็พพลาย.
- เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาธุรักษ์. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณีกาญจน์ รัตนธรรม. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสารจำกัด.
- รุ่งกานต์ รอดเรือง. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วณิช ประทุมพันธ์. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: เอ็ชเปอร์เน็ท.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2546). การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: บั๊คพอยท์.
- สัμμα ธรนิษฐ์. (2553). หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติ การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษา. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎการศึกษาของ
กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุเทพพงศ์ ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
ปัญญาชน.
- สุนีย์ เฟ่งประพุดติ. (2537). แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตาม
ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ
ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี.
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2547). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุวิทย์ เมืองศิริ. (2548). ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาใน
ภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสนาะ ดิยาว. (2551). หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2553). “ภาวะผู้นำ”ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน
การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ศตพล หมั่นวิชาดี. (2553). การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี.
- เอกรินทร์ สังข์ทอง. (2552). “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในสังคมพหุวัฒนธรรม: การทบทวนแนวคิด
ทฤษฎีและการปฏิบัติ”. วารสารศึกษาศาสตร์. 20(1) มกราคม-มิถุนายน 2552. หน้า 1-16.
- Bass, B.J., & Avolio, B.J. (1994). *Transformational Leadership development*. Palo Alto, CA:
Consulting Psychologists.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free
Press.
- Bass, B.M. (1990). *From Transactional to transformational Leadership: Learning to share
the vision*. Organization Dynamic.

- Bass, Waldman, Avolio & Bebb (1987). **Transformational leadership, charisma, & beyond**, in JamesGerald Hunt, B. Rajaram Baliga, H. Peter Dachler and Chester A. Schrieshim. (eds.). *Emerging Leadership Bistas*, 4(6), 29-50.
- Campbell R.F. Corbally. J.E. and Nystrand. R.O. (1983). **Introduction to educational administration**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Coats, T. (1986). **Education community**. College.
- Combach, L.J. (1990), **Essential of Psychological testing (5th ed.)**. New York: Harper Collins.
- Drake & Roe. (1986). **The Principalsip**. New York: Macmillan.
- Fiedler, Fred. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Gorton. (2002). **School Leadership and Administration, 6thed**. New York: McGraw-Hill.
- Henry Mintzberg. (1999). **The Structuring of Organizations**. Englewood cliffs: New Jersey.
- Hoover, D.R. (1991). **Relationship among Perception's of Principals conflict management Behaviors**. Levels of conflict and Organization climate in High School. Dissertation Abstract International.
- King, M.T. (1990). **Extraordinary leadership in education: Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Effectiveness, Satisfaction and Organization climate in K-12 and higher education**. Dissertation Abstracts International.
- Krejcie, R.V. and Daryle, W.M. (1970, Autumn). **"Determining Sample Size for Research Activities,"** *Educational and Psychological Measurement*, 30 (3): 608.
- Reddin, William J. (1970). **Managerial effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Knezevich, Stephen J. (1998). **Adminstration of Publion Education**. 4th ed. New York: Harper and Row Publisher.
- Sergiovanni, Thomas J. (2001). **The principalsip: A reflective practice perspective**. (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Yulk, G.A. (2002). **Leadership in Organization**. (5th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

The seal of Nakhon Si Thammarat Rajabhat University is a large, light-colored watermark in the background. It features a central stupa with a flame-like sunburst radiating from its base. The text 'มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช' is written in Thai script along the top arc, and 'NAKHON SI THAMMARAT RAJABHAT UNIVERSITY' is written in English along the bottom arc. In the center of the seal, there is a circular emblem containing a Thai character.

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทร์หา อาจารย์ประจำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. ดร.ศุภโชค เสือทอง ผู้อำนวยการ
โรงเรียนจรัสพิชากร
3. ดร.วันชัย วงศ์ศิลป์ ผู้อำนวยการ
โรงเรียนวัดจันดี



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศช พิเศษ ว 036/2558

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตำบลท่าวี อำเภอมะนัง

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

27 มกราคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไมตรี จันทร์หา (อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววิโปรด โรจนอริกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำแบบสอบถามไปปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่ท่านกรุณาดำเนินการให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ ขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศร พิเศษ ว 036/2558

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตำบลท่าजू อำเภอเมือง

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

27 มกราคม 2558

เรื่อง ขอกวามอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ศุภโชค เสือทอง (ผู้อำนวยการโรงเรียนจรัสพิซากร)

สิ่งทีส่งมำด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววิโปรด โรจนอรทิกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่งดี จึงขอกวามอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำแบบสอบถามไปปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอ นำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่ท่านกรุณาดัดหมายให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ ขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438



ที่ ศร พิเศษ ว 036/2558

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตำบลท่าจีว อำเภอมือง

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

27 มกราคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วันชัย คงศิลป์ (ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจันดี)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือในการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววิโปรด โรจนอริกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างและการใช้ภาษาในประเด็นคำถาม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำแบบสอบถามไปปรับปรุงให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อนึ่ง นักศึกษาจะขอนำเครื่องมืองานวิจัยไปประสานงานกับท่านด้วยตนเอง ตามวันเวลาที่ท่านกรุณาดำเนินการให้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ ขอขอบคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438

The seal of Nakhon Si Thammarat Rajabhat University is a large, light-colored watermark in the background. It features a central stupa with a flame-like top, surrounded by a circular emblem with a Thai character, and a base. The text 'มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช' is written in Thai script along the top arc, and 'NAKHON SI THAMMARAT RAJABHAT UNIVERSITY' is written in English along the bottom arc.

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย



ที่ ศร 0557.08/ว 023

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตำบลท่าม่วง อำเภอเมือง

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

17 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววิโปรด โรจนธฤต นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามการวิจัยมาทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 เพื่อนำไปหาค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยนักศึกษายจะไปประสานด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นางสาววิโปรด โรจนธฤต ได้เก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438 โทรสาร. 0-7537-7438



ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 เพื่อเป็นข้อมูลนำไปวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา

3. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้นที่จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง คำตอบของทุกท่านผู้วิจัยจะถือว่าเป็นความลับและสรุปผลการวิจัยออกมาในภาพรวม ไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณ มา ณ โอกาสนี้

นางสาววิโปรด โรจนอชกุล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่เป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ประสบการณ์การบริหารงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

6 - 10 ปี

ตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป

3. ขนาดสถานศึกษา

ขนาดเล็ก

ขนาดกลาง

ขนาดใหญ่

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความคิดเห็น

เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาตามความหมายที่ระบุไว้ดังนี้

ระดับภาวะผู้นำ จัดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด
4	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมาก
3	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำปานกลาง
2	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อย
1	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านการสร้างบารมี(Charisma Leadership)					
1	ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม					
2	ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของตน					
3	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเชื่อส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน					
5	ผู้บริหารให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารระมัดระวังประสงคที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
7	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
8	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
9	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน					
10	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของตนอย่างมีเหตุผล					
11	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
12	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเชื่อส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน					
13	ผู้บริหารให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน					
14	ผู้บริหารระมัดระวังประสงคที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
15	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration motivation)					
16	ผู้บริหารมองการณ์ไกลและมุ่งอนาคต					
17	ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง					
18	ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี					
19	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน					
20	ผู้บริหารสร้างกำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
21	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดผลสำเร็จ					
22	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และมีการพัฒนาผู้ร่วมงานของตนอยู่เสมอ					
24	ผู้บริหารอธิบายภาพของอนาคตหน่วยงานให้ชัดเจน					
25	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ					
26	ผู้บริหารมีความสามารถโยการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน					
27	ผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก					
29	ผู้บริหารอาสาตนเพื่อทดลองกระทำสิ่งใหม่ๆ					
30	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน					
31	การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา(Intellectual Stimulation) ผู้บริหารให้แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
32	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงาน					
33	ผู้บริหารพยายามแสวงหาข้อเท็จจริงต่างๆ ให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ					
34	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ					
35	ผู้บริหารแสดงหามุมมอง และวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหา					
36	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
37	ผู้บริหารชักนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ					
35	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงาน					
36	ผู้บริหารพยายามแสวงหาข้อเท็จจริงต่างๆ ให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
37	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ					
38	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
39	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือการแก้ปัญหาได้ชัดเจน					
40	ผู้บริหารชอบการทำงานเชิงรุก					
41	ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความเหมาะสมของข้อสันนิษฐานในปัญหาสำคัญ					
42	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการให้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก					
43	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่างๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ					
44	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่					
45	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
	การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล(Individualized Consideration)					
46	ผู้บริหารเคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงาน					
47	ผู้บริหารเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
48	ผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองให้ผู้ร่วมงาน					
49	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน					
50	ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน					
51	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ร่วมงาน					
52	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
53	ผู้บริหารสอนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
54	ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยความต้องการจำเป็นของผู้ร่วมงานเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เต็มศักยภาพ					
55	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น					
56	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น					
57	ผู้บริหารมีเวลาในการนิเทศงาน และแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน					
58	ผู้บริหารให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้					
59	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
60	ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					

The seal of Nakhon Si Thammarat Rajabhat University is a large, light-colored watermark in the background. It features a central stupa with a flame-like top, surrounded by a circular emblem with a Thai character, and a base. The text 'มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช' is written in Thai script along the top arc, and 'NAKHON SI THAMMARAT RAJABHAT UNIVERSITY' is written in English along the bottom arc.

ภาคผนวก จ

คำดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
	ด้านสร้างบารมี						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ส่วนรวม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของตน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน สถานการณ์วิกฤต	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเชื่อส่วน บุคคลของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ไม่ได้
5	ผู้บริหารให้เกียรติกับผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารระบุนวัตกรรมที่สำคัญในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมา ทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของ เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่ว แน่ในอุดมคติ ความเชื่อ และค่านิยมของตน อย่างมีเหตุผล	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
11	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและสมรรถภาพ อย่างสูงในการทำสิ่งใดๆ	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
12	ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดง ข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	การกระทำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและ ศรัทธาของผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภารกิจที่ต้อง ปฏิบัติร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมองการณ์ไกลและมุ่งอนาคต	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมองโลกในแง่ดี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและ ศักยภาพของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสร้างกำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดผล สำเร็จ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วย ความตั้งใจ และมีการพัฒนาผู้ร่วมงานของ ตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
24	ผู้บริหารอธิบายภาพของอนาคตหน่วยงาน ให้ชัดเจน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
25	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีความสามารถโยการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27	ผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีแนวคิดใหม่ๆในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารอาสาตนเพื่อทดลองกระทำสิ่งใหม่ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา						
31	ผู้บริหารให้แนวคิด และข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
33	ผู้บริหารพยายามแสวงหาข้อเท็จจริงต่างๆให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
34	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
35	ผู้บริหารแสดงหามุมมอง และวิธีการต่างๆในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
36	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
37	ผู้บริหารชักนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
38	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้ การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายในการทำงาน หรือ การแก้ปัญหาได้ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
40	ผู้บริหารชอบการทำงานเชิงรุก	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
41	ผู้บริหารสามารถตรวจสอบความเหมาะสม ของข้อสันนิษฐานในปัญหาสำคัญ	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
42	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดย การใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้ จิตสำนึก	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
43	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็น ต่างๆ ที่ยังไม่เกิดปัญหาขึ้นมาพิจารณาให้ รอบคอบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
44	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงโอกาส หรือปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
45	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหา ในหลายแง่มุม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
	ด้านการคำนึงถึงเอกัตบุคคล						
46	ผู้บริหารเคารพในสิทธิและความเป็นส่วนตัว ของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
47	ผู้บริหารเคารพในความแตกต่างระหว่าง บุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
48	ผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองให้ ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
49	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ให้ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
50	ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ คนที			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
51	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับ ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
52	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
53	ผู้บริหารสอนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานให้มี ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
54	ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยความต้องการจำเป็น ของผู้ร่วมงานเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้เต็ม ศักยภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
55	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิธีการ วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถ ของผู้อื่น	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
56	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงวิธีการ วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถ ของผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
57	ผู้บริหารมีเวลาในการนิเทศงาน และแนะนำ งานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
58	ผู้บริหารให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานที่ไม่ สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
59	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
60	ผู้บริหารรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่าง ตั้งใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ ระดับความคิดเห็น = 0.33 จำนวน 0 ข้อ ระดับความคิดเห็น = 0.67 จำนวน 13 ข้อ ระดับความคิดเห็น = 1.00 จำนวน 47 ข้อ		รวมคะแนน = 45.67 (0.33 × 0 = 0) (0.67 × 13 = 8.71) (1.00 × 47 = 47.00)				0.89	



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย



ที่ ศธ 0557.08/ว 048

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

ตำบลท่าวี อำเภอมือง

จังหวัดนครศรีธรรมราช 80280

23 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาววิโปรด โรจนอริกุล นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ดร.อรุณ จุติผล เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา และ ดร.สมพร ญาณสูตร เป็นกรรมการที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามการวิจัยกับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นางสาววิโปรด โรจนอริกุล ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานและบุคลากรดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณยิ่งมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

รองอธิการบดี รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์. 0-7537-7438

โทรสาร. 0-7537-7438

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาววิโปรด โจนอรกุล
วัน เดือน ปี เกิด	28 กรกฎาคม 2528
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	356 หมู่ที่ 6 ตำบลกระแจะ อำเภอลำลูกกา จังหวัดนครราชสีมา 80190 โทรศัพท์ 082-2617532
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ธุรการ โรงเรียนวัดบ่อลือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครราชสีมา เขต 3
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนวัดบ่อลือ หมู่ที่ 7 ตำบลแม่เจ้าอยู่หัว อำเภอลำลูกกา จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2540	จบชั้นประถมศึกษาโรงเรียนวัดพระมหาธาตุ จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ.2546	จบชั้นมัธยมศึกษาโรงเรียนศรีธรรมราช จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ.2550	คณะวิทยาการจัดการ (บช.บ.) สาขาการเงิน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา
พ.ศ.2558	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (วิชาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา