

SCM

## ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

นางทิวาภรณ์ นุทะจันทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**The Relationships between Leadership Style of School Administrators  
and Morale of Teachers in Songkhla Educational Service Area 3**

**Mrs. Thiwaphorn Muthachan**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขola เขต 3

ชื่อและนามสกุล นางทิวากรณ์ มุทะจันทร์

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพ จีนะวัฒน์

2. อาจารย์ ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอู่ยู่)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพ จีนะวัฒน์)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประพนธ์ เจียรกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลูกปัด วงศ์สกุล

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวนิรันท์)

วันที่ 9 เดือน กันยายน พ.ศ. 2551

**ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสามเหลา เขต 3**

**ผู้วิจัย นางทิวาภรณ์ มุทะจันทร์ ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพ จันตะวัฒน์ (2) อาจารย์ ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์  
ปีการศึกษา 2550**

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสามเหลา เขต 3 (2) ศึกษาระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสามเหลา เขต 3 และ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสามเหลา เขต 3

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 130 คน และครูผู้สอน จำนวน 260 คน รวม 390 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบสอบถามระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า ๕ ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ได้ค่าความเที่ยง 0.98 และ 0.96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแยกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง (2) ขวัญของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายองค์ประกอบก็อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ และ (3) ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับขวัญของครูในภาพรวม และ ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับขวัญของครูในโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับสูงทางบวก

**คำสำคัญ แบบภาวะผู้นำ ขวัญของครู**

**Thesis title:** The Relationships between Leadership Style of School Administrators and Morale of Teachers in Songkhla Educational Service Area 3

**Researcher:** Mrs. Thiwaphorn Muthachan; **Degree:** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Annop Jeenawathana, Assistant Professor; (2) Dr. Bandit Tanpitak; **Academic year:** 2007

## ABSTRACT

The purposes of this research were to: (1) study the leadership style of school administrators in Songkhla Educational Service Area 3; (2) study the morale level of teachers in Songkhla Educational Service Area 3; and (3) study the relationships between leadership style of school administrators and morale of teachers in Songkhla Educational Service Area 3.

The research samples totaling 390 school personnel consisted of 130 school administrators and 260 teachers in Songkhla Educational Service Area 3. All of them were obtained by simple random sampling. The employed research instruments were a questionnaire on leadership style of school administrators and a questionnaire on morale of teachers, both of which were of the 5-scale rating scale form and developed by the researcher. The reliability coefficients of the two questionnaires were .98 and .96 respectively. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA, and correlation coefficient.

Research findings showed that (1) the overall leadership style of school administrators was at the high level, with the transformational leadership style being at the high level and the transactional leadership style being at the moderate level; (2) the overall morale of teachers, as well as each aspect of their morale, was at the high level; and (3) the relationship between overall leadership style of school administrators and overall morale of teachers, and the relationships between leadership style of school administrators and morale of teachers in large, medium size, and small schools were positive and at the high level.

**Keywords:** Leadership style, Morale of teachers

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยได้รับความกรุณาช่วยเหลือแนะนำอย่างดีเยี่ยมจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรถพ จันตะวัฒน์ และอาจารย์ ดร.บัณฑิต แท่นพิทักษ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อ่อนยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรจิด พุตติกิตติ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัลยา นิตเรืองจรัส รองหัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ คุณวันชัย พงษ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 คุณประคง เกลื่อนการ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 และคุณสมใจ สุริยะกุล ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 ที่ได้ให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 1 และ เขต 3 ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะกรุ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 1 และเขต 3 ทุกโรงเรียนที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณเสาว วงศ์เจริญผล ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 ที่กรุณาชี้แนะให้คำปรึกษาในการจัดทำงานวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการอัชเดช มุทะจันทร์ และขอขอบใจ นายเอกภาค พุทธจันทร์ นายอะนัส มุทะจันทร์ และเด็กหญิงทวีวรรณ มุทะจันทร์ ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณค่าอันเพิ่งมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบคุณ คุณบิດามารดา และบุพพาราจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นคนดี ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนสนับสนุนงานวิจัยในครั้งนี้

ทิวาภรณ์ มุทะจันทร์  
พฤษภาคม 2550

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	๑
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	๑
กิตติกรรมประกาศ .....	๙
สารบัญตาราง .....	๙
สารบัญภาพ .....	๙
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	๔
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	๔
สมมุติฐาน .....	๖
ขอบเขตการวิจัย .....	๖
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	๗
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	๑๐
<b>บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>๑๑</b>
หน้าที่และการกิจของโรงเรียนและของผู้บริหารสถานศึกษา .....	๑๑
ความหมายของผู้นำแบบภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ .....	๑๖
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน .....	๓๙
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับข้อวัญญา .....	๕๕
บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต ๓ .....	๖๔
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	๖๖
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>๗๖</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	๗๖
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	๗๙
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	๘๐
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	๘๑

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>83</b>
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	84
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขละ เขต 3 .....	86
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับขั้นคุณครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขละ เขต 3 .....	104
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับขั้นคุณของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขละ เขต 3 .....	114
<b>บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>118</b>
สรุปการวิจัย .....	118
อภิปรายผล .....	122
ข้อเสนอแนะ .....	126
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>129</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>138</b>
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	139
ข รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง .....	142
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	150
ง ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา .....	159
จ แบบสอบถามในการวิจัย .....	166
<b>ประวัติผู้วิจัย .....</b>	<b>181</b>

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ภาวะผู้นำ .....	25
ตารางที่ 2.2 แบบการตัดสินใจของผู้นำ .....	31
ตารางที่ 2.3 แสดงกรอบความคิดอย่างกว้างขวางของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ .....	40
ตารางที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (Chang) ความซับซ้อน (Complexity) และภาวะผู้นำ .....	43
ตารางที่ 2.5 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน .....	53
ตารางที่ 3.1 แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่เปิดทำการสอน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยเทียบกับตารางเครชี มอร์แกน .....	77
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของโรงเรียน ที่เปิดทำการสอนระดับประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสงขลา เขต 3 โดยแยกเป็นรายอำเภอ ปีการศึกษา 2549 .....	78
ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	84
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	86
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน .....	87
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาใน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกรายด้าน .....	88
ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรเพศ .....	89
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรอายุ .....	90
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา .....	91

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรขนาดโรงเรียน .....	92
ตารางที่ 4.9	เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรเพศ .....	93
ตารางที่ 4.10	เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรอายุ .....	94
ตารางที่ 4.11	เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา .....	95
ตารางที่ 4.12	เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวแปรขนาดโรงเรียน .....	96
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำแนกรายโรงเรียน ในแต่ละค้านและภาพรวม .....	97
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้วัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกเป็นรายองค์ประกอบ .....	104
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขั้วัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามตัวแปรเพศ .....	105
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้วัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามตัวแปรอายุ .....	106
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้วัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา .....	107
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขั้วัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน .....	108
ตารางที่ 4.19	เปรียบเทียบขั้วัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามตัวแปรเพศ ..	109
ตารางที่ 4.20	เปรียบเทียบขั้วัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามตัวแปรอายุ ...	110
ตารางที่ 4.21	เปรียบเทียบขั้วัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา .....	111

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังฆาเขต 3 ตามตัวแปรขนาดโรงเรียน .....	112
ตารางที่ 4.23 ตารางเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของ Scheffe ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ .....	113
ตารางที่ 4.24 ตารางเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของ Scheffe ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน .....	113
ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครูเป็นรายด้าน .....	114
ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครู ในโรงเรียนขนาดเล็ก .....	115
ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครู ในโรงเรียนขนาดกลาง .....	116
ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครู ในโรงเรียนขนาดใหญ่ .....	117

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
ภาพที่ 2.1 The leadership grid .....	22
ภาพที่ 2.2 ตัวแปรหลักในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ .....	23
ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย .....	27
ภาพที่ 2.4 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเซอร์เชย์และแบลนชาร์ด .....	30
ภาพที่ 2.5 แผนภูมิแสดงการตัดสินใจที่แน่นอน .....	32
ภาพที่ 2.6 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดคิน .....	33
ภาพที่ 2.7 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ .....	35
ภาพที่ 2.8 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน .....	38
ภาพที่ 2.9 แผนภูมิแสดงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ .....	59

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ขับเคลื่อนมาตามลำดับ ด้วยกลไกของกฎหมายและผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับจากนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มาจนถึงผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คาดหวังว่าการศึกษาจะนำไปสู่ ความเจริญของงานของบุคคลและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการปฏิรูปด้านต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544: 8-9)

1. ปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดรับกันและกันทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระบบ การศึกษาระบบทั่วไปและการศึกษาตามอัชญาศัย

2. การปฏิรูปการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตร ผู้เรียน เนื้อหา วิธีการเรียน การสอน แหล่งเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

3. ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งของหน่วยงานของรัฐ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน โดยเป็นการกระจายอำนาจ

4. ปฏิรูปครุ คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยถือว่าเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง เน้นมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษา จัดสรรงบประมาณอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีระบบบริหาร ทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพตรวจสอบได้

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน ไทย ให้เป็นมุขย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารามณ์ของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักร ไทยพุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษามีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจาย

อำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัตามตรา 39 คือ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 6-7) กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระและมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อกระจายอำนาจ การบริหารงานซึ่งจะทำให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารเป็นไปตามหลักการจัดการโดยใช้โครงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็ง ให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถนำพาองค์การและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ สู่ความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารต้องนำแนวคิด หลักการและทฤษฎีมาใช้ในการบริหารสู่เป้าหมายที่กำหนดซึ่ง Peter Drucker (Administrator: 2007) ให้ความหมายของการบริหารว่า “Management is getting things done through people” หมายถึง การใช้คนให้สำเร็จ ลุյด์ว์เป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถและความสามารถและวิธีการในการใช้คนให้ทำงาน การบริหารจัดการจะประสบความสำเร็จ ได้ขึ้นอยู่กับเทคนิคหรือการบริหาร สถาคล้อง กับความคิดเห็นของ Hogkinson (สมยศ นาวีกุล, 2525: 196) ที่กล่าวว่า “การบริหารเป็นปัจจัยเชิงปฏิบัติและจริยธรรมซึ่งเป็นทักษะในการสังการของผู้บริหาร เป็นการสังการที่ไม่ต้องมีคำรามซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ใช้วิธีจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามในแนวทางที่ถูกต้องและการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความคาดหวังของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย” สถาคล้องกับกิติมาปรีดีลิก (2529: 68) และเสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2525: 50) ได้กล่าว สนับสนุนไว้ว่า การใช้แบบพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา อุปนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานของแต่ละองค์กร

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ (The new Leadership Approach) ได้มีการนำมาใช้ในช่วงกลางทศวรรษ 1980 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 5) นั่นก็คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดแบบภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2528: 55-57) ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ส่งผลต่อบรรลุผล (Contingent Reinforcement) และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) ท่านนี้ จึงเกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้น คือภาวะผู้นำที่ทราบดีถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำและ

ผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพห้องสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำจริยธรรม

เมื่อว่าจะมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ (The New Leadership Approach) เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นแต่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยเฉพาะครู เพราะครูเป็นบุคลากรหลักที่จะทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ดังนั้นการสร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีความจำเป็นที่ทำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาองค์กร Herzberg (1975) (อมรรัตน์ สว่างอารมณ์, 2549: 20) “ได้พยายามศึกษาปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่ง Herzberg เรียกว่า ปัจจัยจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivator Factor) และปัจจัยค้าจูนอนามัย (Hygiene Factor) ปัจจัยจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivator Factor) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ปฏิบัติเอง ซึ่งบุคคลจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้ Herzberg เชื่อว่าเป็นตัวหนุนกำลังให้มุ่ยทำงานหนักขึ้น เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีต่อความรู้สึกอย่างไรต่องานที่เขาทำ ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าเขามีสิ่งเหล่านี้ และจะรู้สึกไม่พึงพอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้”

ปัจจัยค้าจูนอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง หรือสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบกับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พากเพาทำงาน ปัจจัยค้าจูนหรือปัจจัยอนามัยประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สถานภาพของอาชีพ สภาพการทำงาน ความเป็นส่วนตัว เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่จะนำ ไปสู่ความไม่พอใจ ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ แต่ถึงมีก็ไม่ได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจขึ้นมากนัก เพราะบุคคลอาจรู้สึกว่าถึงอย่างไรก็มีอยู่แล้ว และเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ อยู่ท่านั้นเอง สอดคล้องกับธรรมรัตน์ ไชติกุญชร (2538: 12 ถัดไปใน ประเสริฐ เสนอจิตต์, 2538: 3) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำในการบริหารว่า พฤติกรรมของผู้บริหารคือการเป็นผู้นำในลักษณะได้ลักษณะหนึ่งซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของงานและมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานและคำราม แพงไพรี (2534: 25) “ได้กล่าวว่า ถ้าบุคคลหรือกลุ่มนบุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานดีแล้วจะทำให้บุคคลหรือกลุ่มนบุคคลมีความต้องการเสียสละ อุทิศเวลาเร่งกาญแจเร่งใจ ร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล การสร้างบรรยายศาสหรือเงื่อนไขในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด

กีคือระดับขวัญของคนในองค์การนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องรู้ว่าขวัญของคนสูงหรือต่ำ (เสนอฯ ติyea,r, 2534: 39)

ในสภาวะเหตุการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งปรากฏว่ามีการทำร้ายครุ่นคุกตามทางการศึกษาตลอดจนข้าราชการและประชาชนอยู่เนื่อง ๆ ส่งผลให้การบริหารการศึกษาในจังหวัดชายแดนทั้งสาม รวมทั้งการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ซึ่งเป็นเขตที่มีพื้นที่ติดต่อและมีความเสี่ยงเช่นเดียวกับ 3 จังหวัดภาคใต้ โดยมีค่ากล่าวของครุและบุคลากรทางการศึกษาว่า “วันนี้ออกจากบ้านไปทำงาน แล้วจะได้กลับบ้านหรือไม่ยังไม่รู้” ซึ่งจะเห็นได้ว่า ผู้บริหาร ครุและบุคลากรทางการศึกษาทำงานท่านกลางความเสี่ยงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ส่งผลให้วิถีการบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างยากลำบาก ครุขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการผู้นำและขวัญกำลังใจ ครุ ที่อยู่ในภาวะเสี่ยง ดังกล่าวข้างต้น จึงมีความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส (Bass) และขวัญของครุตามแนวคิดของเซอร์สเปร์ก (Herzberg) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 เพื่อนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับขวัญของครุในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครุในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

## 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

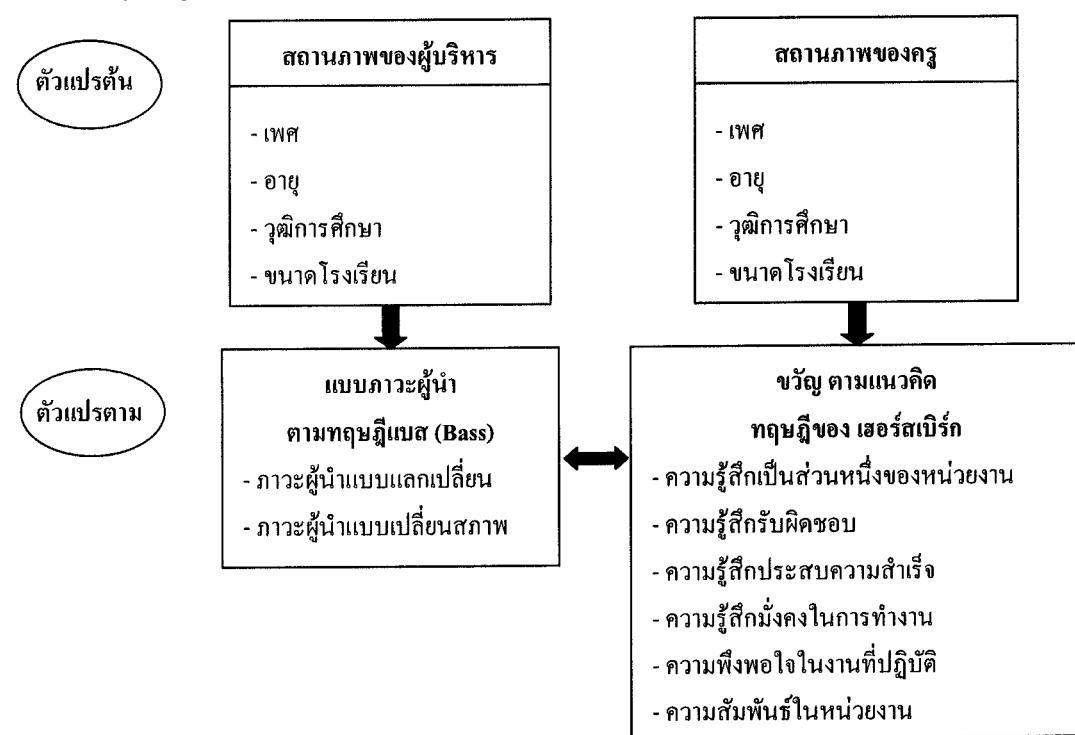
กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้นนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของแบส (Bass) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ (The New Leadership Approach) คือ

- 3.1.1 ผู้นำแบบແລກປේຢັນ
- 3.1.2 ผู้นำแบบປේຢັນສភາ

และผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของเออร์สเบิร์ก เป็นตัวแปรใน การศึกษาระดับขั้นของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ภายใต้ตัวบ่งชี้วัดระดับขั้น 6 องค์ประกอบคือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

เมื่อนำแนวคิดทฤษฎีของแบส (Bass) มาพิจารณาในด้านการปฏิบัติงานใน สถานศึกษาของผู้บริหาร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในความสำเร็จของ สถานศึกษาและปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ปัจจัยหนึ่งก็คือ ระดับขั้นของครูในสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขั้นของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 โดยใช้แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีของแบส (Bass) และตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการวัดระดับของขั้นจาก แนวคิดทฤษฎีการจูงใจของเออร์สเบิร์ก (Herzberg) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 4. สมมุติฐาน

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลาเขต 3 ที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน ต่างกัน มีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

4.2 ครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลาเขต 3 ที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน

4.3 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับขวัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลาเขต 3

## 5. ขอบเขตการวิจัย

### 5.1 ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ แบส (Bass) และขวัญในการทำงานตามแนวคิดของไฮร์สเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งได้แก่

#### 5.1.1 แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ แบส (Bass) จำแนกเป็น

- 1) แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- 2) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

#### 5.1.2 ขวัญในการทำงานตามแนวคิดของไฮร์สเบิร์ก (Herzberg)

- 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 2) ความรู้สึกรับผิดชอบ
- 3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
- 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- 5) ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
- 6) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

### 5.2 ขอบเขตเวลา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2549

### 5.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาสังขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 195 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ

ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดย เทียบกับ ตารางเครชี่ มอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970: 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 130 คนและครูผู้สอน จำนวน 260 คน

#### 5.4 ตัวแปรที่ศึกษา

##### 5.4.1 ตัวแปรต้น คือ ตัวแปรชีวสังคม ได้แก่

- 1) เพศ แบ่งเป็น เพศหญิง เพศ ชาย
- 2) อายุ แบ่งเป็น ต่ำกว่า 46 ปี และ 46 ปีขึ้นไป
- 3) วุฒิการศึกษา แบ่งเป็น ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี
- 4) ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่

##### 5.4.2 ตัวแปรตาม คือ แบบภาวะผู้นำของ แบส (Bass) และ ขวัญของครูตาม แนวคิดของไฮร์สเบิร์ก (Herzberg) แบ่งเป็น

###### 1) ตัวแปรแบบภาวะผู้นำ ได้แก่

- (1) แบบภาวะผู้นำแบบแลด็อกเปลี่ยน
- (2) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

###### 2) ตัวแปรขวัญของครู ได้แก่

- (1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- (2) ความรู้สึกรับผิดชอบ
- (3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
- (4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- (5) ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
- (6) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

**6.2 ครู หมายถึง ครูผู้สอน ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3**

**6.3 สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3**

## 6.4 แบบภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของแบนส (Bass)

**6.4.1 แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน** คือ ภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ด้วยกระบวนการต่อรอง โดยผู้นำใช้รางวัลสนับสนุนความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Theory)

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (*Contingency Reward*) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารโดยการให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในบทบาท สร้างความเชื่อมั่น โดยบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ บอกวิธีการทำงาน บอกรางวัลที่จะได้รับเมื่อผู้ร่วมงานทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้และให้รางวัลตามที่กำหนดไว้

2) การบริหารแบบวางแผน (*Management-By-Exception*) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารโดยใช้วิธีการให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติตาม พยายามรักษาสถานภาพเดิม คงยกกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรถ้ามีข้อผิดพลาดหรืองานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักจะให้ข้อมูลจะข้อมูลจะข้อมูลเดิมในทางลบ

**6.4.2 แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ** คือ ภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือผู้นำและผู้ตาม มีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดความเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนสภาพตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำจริยธรรม

1) ความเสน่ห์ (*Charismatic*) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและนับถือ อินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียน มีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาขัดแย้งภายในจิตใจ เป็นแบบอย่างที่ดึงผู้ร่วมงาน ยึดถือเอาเป็นแบบอย่าง บริหารเป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจนและมีมาตรฐานการทำงานสูง

2) การคลื่น (*Inspiration*) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจความหมายและมีความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำ เป็นสิ่งสำคัญ

**3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง**

พฤติกรรม การบริหารที่กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างคุณค่าของผลลัพธ์เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย

**4) การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) หมายถึง**

พฤติกรรมการบริหารด้วยการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นพีเลี้ยง มีการติดต่อกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบและความคุ้มครองอย่างได้

**6.5 ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่อโรงเรียน ต่อสภาพการปฏิบัติงานต่อบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่**

**6.5.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความสำคัญต่อการดำเนินการและบุคลากรกลุ่มนี้ ๆ**

**6.5.2 ความรู้สึกรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจในการทำงานอย่างเข้มแข็งของครู การให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และมีการทำงานด้วยความเสียสละ ด้วยความสุจริตและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานทุกคน**

**6.5.3 ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง ความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จในชีวิต การได้มีโอกาสแสดงฝีมือในการทำงานเพื่อที่จะได้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป**

**6.5.4 ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน มีรายได้ดี และมีหลักประกันต่าง ๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอ**

**6.5.5 ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในการหน้าที่และความรับผิดชอบและผลงานที่ได้กระทำ**

**6.5.6 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีในหมู่ผู้ร่วมงาน มีการช่วยเหลือกันและกันเป็นอย่างดีทั้งในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา**

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลของการศึกษาจะเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

7.2 การพัฒนาผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการพัฒนาขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับขั้นตอนครู ในเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3 ในบทนี้จะกล่าวถึง

1. หน้าที่ การกิจของโรงเรียนและของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ความหมายของผู้นำ แบบภาวะผู้นำและแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ
3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและการผู้นำแบบเดลป์
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอน
5. บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. หน้าที่และการกิจของโรงเรียนและของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีระ รุณเจริญ (2546: 30) ได้กล่าวถึงการกิจของโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต
2. จัดการศึกษาให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาสและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ
3. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบคือในระบบ นอกระบบและตามอัชญาคัญตามความเหมาะสม
4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ เช่น จัดตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียน แต่ละวัยแต่ละคนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนตลอดจนการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยปรับใช้หลักสูตรเกณฑ์ใหม่กับสภาพปัจจุบัน และความต้องการของท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน

6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การอบรมตามความจำเป็นและความเหมาะสม

7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ตลอดทั้งสิ่งเสริมให้ใช้การวิจัยในการเรียน

8. การบริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากรด้านงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่

9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

10. พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่นเพื่อจัดการเรียนการสอน ได้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา

11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัด การเรียน การสอนในโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 32-73)

1. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะนำแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลในครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกแบบ ราชการ

4. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครื่องข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสาน

และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริการและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงาน การจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัชญาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริม งานกิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์การ หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา งานบริการ สาธารณสุข งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กล่าวได้ว่า หน้าที่และการกิจของโรงเรียนได้แก่ การจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของหลักสูตรและสนับสนุนเจตนาณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีการกิจหลักคือ งานวิชาการ ซึ่งถือเป็นงานหลัก ส่วนงานสนับสนุน ได้แก่ งานงบประมาณ งานบุคลากรและงานบริหารทั่วไป และ แคมป์เบลล์และคอลล์ (Campbell and others, 1983: 6-7) (อ้างถึงในรูจิร ภู่สาระ, จันทรานี สงวนนาม) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของ ผู้บริหารสถานศึกษาคือ การส่งเสริมการส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปว่าการกิจหลัก คือ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมองเห็นการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะกระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการและโปรแกรม ต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะขัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน โครงการ
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา

สอดคล้องกับสันติช ภูริภักษ (2542: 30-31) กล่าวว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร หน่วยงานต่าง ๆ น่าจะประกอบด้วย

1. Planning ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวตลอดจนการ กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ เพื่อแบบแผนและบรรทัดฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้ทุก ๆ คน ในองค์การมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
2. Decision making ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะ การปฏิบัติงานย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นสม่ำเสมอ

3. Organization โครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์การ (Organization chart) ไว้อย่างชัดเจนมีการแบ่งหน่วยงานกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และขอบเขตการทำงานอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนในองค์กรทราบว่าตนของต้องทำงานขึ้นอยู่กับหน่วยงานใดและรายงานโดยตรงกับหัวหน้างานคนไหน ถ้าโครงสร้างองค์การที่ผู้บริหารวางแผนไว้ชัดเจน การทำงานของแต่ละบุคคลและแต่ละหน่วยงานก็จะสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและเป็นผลมากยิ่งขึ้น

4. Staffing ผู้บริหารต้องทำหน้าที่จัดสรรกำลังคน จะต้องสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประทุมนี้ ๆ และต้องมอบหมายงานให้ถูกต้องตามลักษณะและคุณสมบัติของพนักงานแต่ละคน ถ้าการจัดสรรบุคลากรทำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ผลการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. Co - ordinating ปัญหาในการทำงานส่วนใหญ่มาจากการขาดการประสานงานที่ดีในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ ให้เกิดการสื่อสารที่เข้าใจกันมากที่สุด

6. Directing ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการพูดจาการสื่อสารที่ชัดเจนในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยที่มีป้าหมายองค์การเป็นที่ตั้ง

7. Controlling ผู้บริหารจะต้องควบคุมการทำงานเพื่อให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันรวมทั้งการดูแลทุกชีสุขและความเสมอภาคของพนักงานตลอดจนการควบคุมความประพฤติของพนักงานแต่ละคนให้เป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัท

8. Evaluating การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำเพื่อทบทวนผลการทำงานว่าบรรลุจุดประสงค์มากน้อยเพียงใด อีกทั้งเป็นการวัดผลการทำงานของแผนกต่าง ๆ ว่ามีประสิทธิภาพเช่นไร ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการวางแผนในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คู่มือดำเนินการพัฒนาบุคคล, 2545 (อ้างถึงในธุริร ภู่สาระและจันทรานี สงวนนาม, 2545: 41) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ไว้เป็นข้อใหญ่ 8 ข้อ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์นโยบายและสังเคราะห์งาน

1.1 วิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษา

1.2 กำหนดวิธีการและควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งการประสานงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในสถานศึกษา

## 2. การบริหารงานในสถานศึกษา

2.1 บริหารสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของกรม กระทรวง รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล

2.2 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

## 3. การกำกับดูแลในสถานศึกษา

3.1 กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

3.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรและมาตรฐาน

3.3 กำกับดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด

3.4 กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.5 กำกับดูแลการบริหารงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ

## 4. การเป็นผู้นำ

4.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา

4.2 เป็นผู้นำในการเสริมสร้างนิยมลัทธิสัมพันธ์กับชุมชนและสถานศึกษา

## 5. การส่งเสริมและสนับสนุน

5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ค้นคว้าและการวิจัย

5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียน

## การสอน

5.3 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเตรียมสร้างและพัฒนาคุณธรรมค่านิยม และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม

5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

6. การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อกรมเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ เปิดเผยต่อสาธารณะ

7. เสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนา ระเบียบข้อปฏิบัติต่อกรมต้นสังกัด

8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจและเป้าหมายแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## 2. ความหมายของผู้นำ แบบภาวะผู้นำและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่าง ที่จะช่วยให้องค์กร มั่นคง เจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดเสียไม่ได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานในการรวมพลังทั้งหลายเพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยนำเสนอในประเด็น ความหมายของผู้นำ แบบภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายท่าน เช่น ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สำเร็จตามต้องการและเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม เป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ กิตตาน (McFarland, 1979: 214-215) นอกจากนี้ ศักดิ์ไทย สุรคิจบรรพ (2545: 9); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน ผู้ดัดบันดาล ผู้สร้าง พลังร่วม ผู้สร้างแรงใจ กระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลัง การปฏิบัติการดำเนินการของมวลมนชาชิก ให้เข้าสู่ เป้าหมายตามที่ต้องการ และเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับชลปิน (Halpin, 1966: 27-28) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อาย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. มีบทบาทเหนือนักคลอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้งและเป็นที่ไว้วางใจของมนชาชิกให้มีบทบาท และอิทธิพลในการที่จะชักนำ ชี้นำ หรือชี้ทางให้สามารถนำไปปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยสามารถมีความเต็มใจและมั่นใจ

## 2.2 ความหมายของแบบภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลาย นักวิชาการแต่ละคนก็จะให้คำนิยามที่แตกต่างกันไป ภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง ศักดิ์ไทย สุรกิจบรรพ (2545: 10); สุรชัย คุ้มสิน (2546: 15) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่ตัวบุคคล ดังนั้น ผู้นำของกลุ่ม หรือผู้บังคับบัญชาอาจแสดงออกหรือไม่แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำได้และผู้นำก็อาจมิใช่เป็นผู้นำที่ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ได้เช่นกัน

2. ภาวะผู้นำแสดงให้เห็นถึงระดับอำนาจของผู้นำด้วยหากผู้นำไม่มีอำนาจในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มักจะละเลยคำสั่งของผู้นำหรือไม่ปฏิบัติตาม กล่าวคือผู้บังคับบัญชาจะไม่อาจสร้างอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้หากปราศจากอำนาจ

3. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของการนำให้ไปสู่จุดมุ่งหมายของกลุ่มหากผู้นำไม่สามารถนำผู้ตามให้ไปยังเป้าหมายที่ประธานาได้ ผู้นำเข่นนั้นเป็นผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำไม่อาจเป็นผู้นำที่ดีได้ด้วยเหตุนี้จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำนั้น อาจเป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการโดยกี่ว่าได้ประเด็นที่สำคัญคือต้องมีความสามารถที่จะโน้มน้าวใจสมาชิกในกลุ่มและทำให้คนในกลุ่มยอมตามได้ และ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 10) ได้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเอง และรองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำงานอย่างตามเป้าหมาย และแนวทางที่ตนคาดฝันหรือคิดเนื่อเป็นกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนอกจากนั้นเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นความสามารถของบุคคลที่จะสร้างอิทธิพล จูงใจ หรือสั่งการให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือหลายคน กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของกลุ่มหรือองค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งภาวะผู้นำนั้นเป็นความสามารถของบุคคล ที่จะสร้างอิทธิพล จูงใจ หรือสั่งการให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือหลายคนกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมุขย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้น เกพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มี นาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของ ผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎี กีบวกกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระบบการพัฒนา ดังนี้ (ศิริพร พุนชัย, 2547)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership Theories and Transactional Leadership Theories)

### 2.4 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษ (Great man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมัน โบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถ พัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวแหลม มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้า拿破เล옹 จิตร์เลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น (ศิริพร พุนชัย, 2547)

ทฤษฎีนี้ เชื่อว่า บุคคลบางคนเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะบางประการที่จะช่วย สนับสนุนให้เขานำไปเป็นผู้นำได้ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะ ดังนี้

1. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นเรื่องที่ติดมากับตัวบุคคลแต่ละคน ในส่วนที่ สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าว ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับตัว
- 1.2 ความต้องการที่จะนำ
- 1.3 ความต้องการทางอารมณ์
- 1.4 ความเป็นตัวของตัวเอง
- 1.5 ความอุตสาหะ พยายาม
- 1.6 ความคิดสร้างสรรค์
- 1.7 ความทะเยอทะยาน

2. ความรู้ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

- 2.1 เข้าใจปัญญา
- 2.2 ความแม่นยำในการตัดสินใจ
- 2.3 ระดับความรู้
- 2.4 ความคล่องแคล่วในการใช้ภาษา

3. คุณลักษณะด้านสังคม (Social skill) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่ได้คนเดียวในโลก การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีริตองแตกต่างกัน ออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะด้านสังคม เช่น

- 3.1 การรู้จักประนีประนอม
- 3.2 ความสามารถในการบริหาร
- 3.3 ความร่วมมือ
- 3.4 ความเป็นที่นิยมชมชอบ
- 3.5 ความเป็นนักการทูต

4. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical characteristics) ถือเป็นเรื่องที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสามารถแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหาร หรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะ ด้านกายภาพ มีดังนี้

- 4.1 ส่วนสูง
- 4.2 น้ำหนัก
- 4.3 ความฝึกฝน

4.4 ความสมบูรณ์ของร่างกาย (<http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm>)

## **2.5 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)**

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและเชื่อให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor (<http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm>)

### **1. Kurt Lewin's Studies**

Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน

บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ในช่วงภาวะวิกฤตเหตุการณ์ ผลกระทบจากการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปทั่วกลุ่ม ถ้ากลุ่มนี้มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้การเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2. Likert's Michigan Studies

Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดชื่น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อจัดการสูงไว้ 望 ใจผู้ใต้บังคับบัญชาเด็กน้อย บังคับบัญชาแบบบุ่งเข้มมากกว่าการชมเหย การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบทางเดียวจากบุณลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเมืองบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อ ปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งญ่องโทย ยอนให้ การติดต่อ สื่อสารจากเมืองล่างสู่เมืองบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และ บางครั้งยอมให้การตัดสินใจ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้

รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกันมีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบุคคลและระดับองค์กร ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 3. Blake and Mouton's managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาบ่ำยนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานค้ำมุ่งคนค้ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

3.1 แบบมุ่งงาน (Task – Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเพื่อการ จะเป็นผู้วางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่ง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

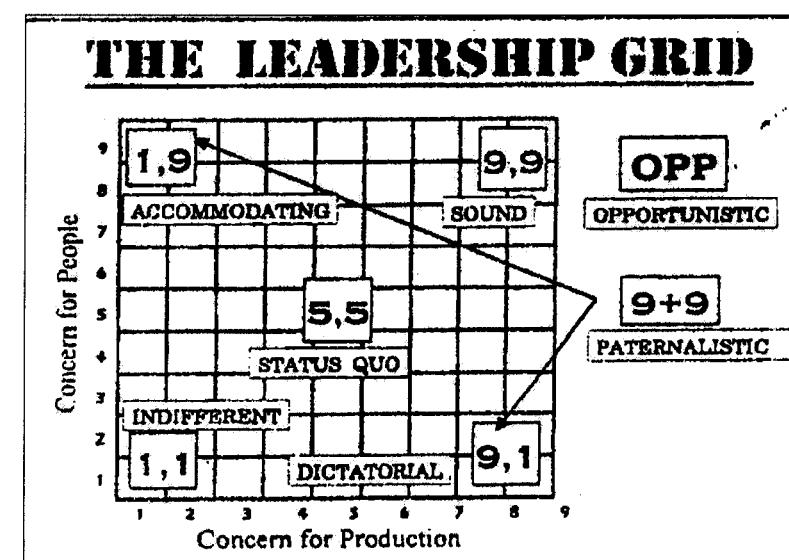
3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตาม ในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สั่งแผลล้มเหลวและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงาน โดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสูงในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3.3 แบบมุ่งงานค้ำมุ่งคนค้ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมាជिकภาพขององค์การ ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองค้ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมองหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหาร หวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจหลักเลี้ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลักเลี้ยงการทำงานที่เสียงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้งผู้ร่วมงานคาดหวังว่า ผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยายกาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึงพาอาศัยช่วยกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดจากความไว้วางใจ เครื่องนับลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสิ่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

(<http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm>)



ภาพที่ 2.1 The leadership grid

ที่มา: พรรณิภา ภู่รุ่งเรืองรอง (2549) "The Leader Grid" จาก

<http://www.dopa.go.th/iad/subject/grid.doc+leadership+grid&hl=th&gl=th&ct=clnk&cd=54>

## 2.6 ทฤษฎีความสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

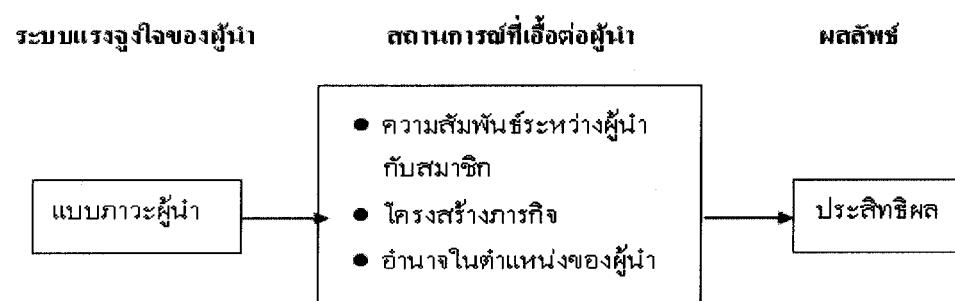
### 1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟีดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้่องค์การได้บรรลุเป้าหมาย (Fiedler & Chemer, 1974, p. 73) ซึ่งฟีดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้ (Fiedler อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1987, pp. 284-285)

1.1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากการระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System)

1.2 ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำรวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

ดังนั้นตัวแปรหลักในทฤษฎีของฟีดเลอร์จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness of a Leader) ซึ่งนำเสนอได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 ตัวแปรหลักในทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์  
ที่มา: (Lunenberg & Ornstein, 1996, p. 132)

ตัวแปรหลักในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Major Variables in Fiedler's Contingency Theory) ตัวแปรหลักตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ฟีดเลอร์ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการ

กระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ส่วนแบบภาวะผู้นำ จะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality characteristics) ด้วย

### 1.2 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness)

ฟีเดเลอร์ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นกับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Lunenburg & Ornstein, 1996, pp. 134-135) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader Member Relations)

กล่าวถึงบรรยายภาพของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคราะห์เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

#### 2. โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นโครงสร้างภารกิจ สามารถพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ

##### 2.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย

##### 2.2 ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

##### 2.3 ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ

##### 2.4 ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา

ดังนั้นถ้าภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

#### 3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมากกว่า

### 1.3 ประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness)

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 79) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยน

งาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะ ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ : ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่อง ผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย นี้ เข้าส์และคณะ ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น (House อ้างใน Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 136) เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติ งานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีทาง - เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือพฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่ เอื้อต่อผู้นำ

### 2.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้นำเสนอถักยณาพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (House อ้างถึงใน Daft, 1988, p. 103)

ตารางที่ 2.1 ภาวะผู้นำ

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)	แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการ ส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน
2. ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership)	ผู้นำกำหนดศีริชัดเจนถึงลิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎหมาย
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)	ผู้นำจะปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำ จะสอบถามความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leadership)	ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการ ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติ ปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วย ให้พวกเขารู้สึกว่าได้เรียนรู้ที่จะทำงานมีเป้าหมายสูง ได้

ที่มา: House อ้างถึงใน Daft Richard, L. (1988). *Management*. New York: The Dryden Press.

## 2.2 สถานการณ์ (Situational Factors)

ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้ ประกอบด้วย  
ตัวแปร 2 ประเภท คือ

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม

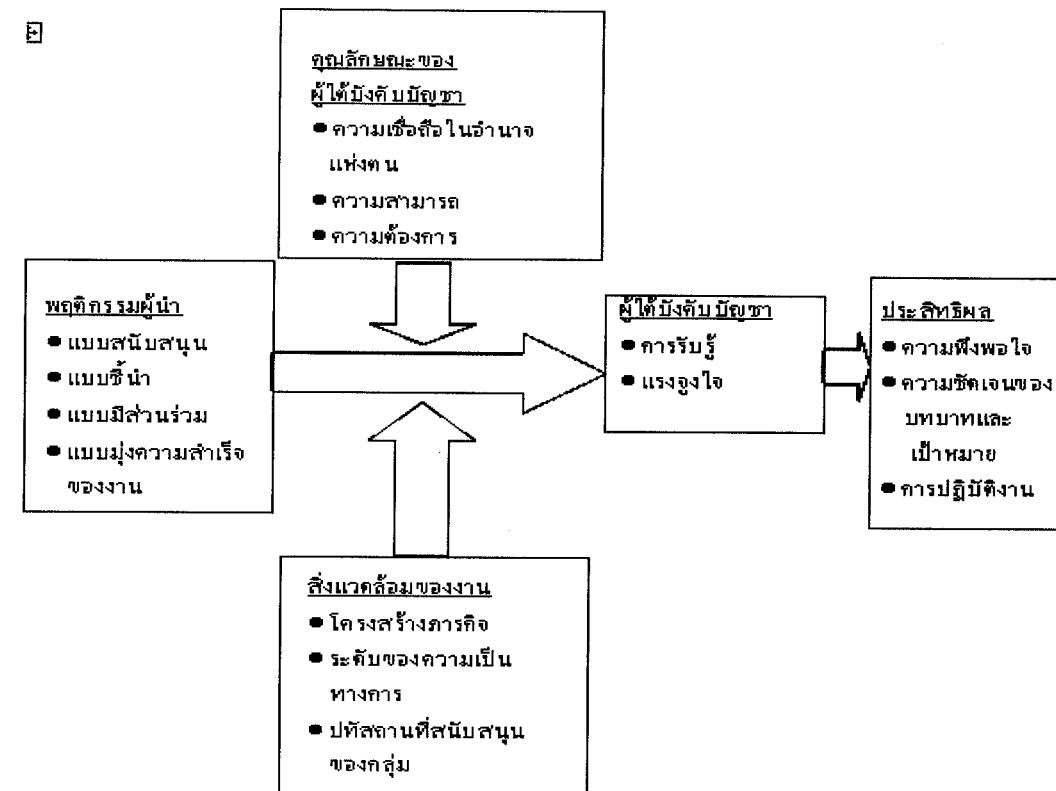
ซึ่งมีรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้ (Hoy & Miskel, 1987, p. 295)

1. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา Personal Characteristics of Subordinates) ประกอบด้วย

- 1.1 ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความเข้าใจความเป็นอิสระ และการเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความตั้งใจ
- 1.3 คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับของความเชื่อถือ อำนาจแห่งตน (Focus of control)

2. ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม (Environmental Pressures and Demands) ตัวแปรด้านตึงแรงด้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์น่าพึงพอใจ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- 2.1 โครงสร้างการกิจ (Task Structure)
- 2.2 ระดับของความเป็นทางการ (Degree of Formalization) ได้แก่ กฎระเบียบที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3 ปัทสถานที่สนับสนุนของกลุ่ม (Supportive Norms of the Primary Work Group) ซึ่งทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย สามารถอธิบายประสิทธิผลของผู้นำได้ดังรูปภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีวิธีทาง – เป้าหมาย

ที่มา: Luthans, Fred.(1992). *Organization Behavior*. New York: McGraw –Hill.

กล่าวไว้ว่า ผู้นำตามทฤษฎีทาง-เป้าหมาย พยายามวางแผนทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้ (Luthans, 1992, p. 281)

1. **พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้นำ** มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่การกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่การกิจชัดเจน
  2. **พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน** จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความอีดอัดกดดัน หรือการกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ
  3. **ในการกิจที่ไม่ชัดเจนและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ**
- ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า

4. ในสถานการณ์ที่การกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุ่มเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนี้มุ่งความสำเร็จที่งาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมั่นใจว่าความพยายามของพากขาจะได้รับผลตอบแทน

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเซอร์เซย์และแบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเซอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้นำ โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” (Hoy & Miskel, 1987, p. 302)

#### 3.1 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ “ไม่ใช่บุคลิกภาพ ของผู้นำ ดังนั้นการให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 145)

1. พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

2. พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.2 ปัจจัยทางสถานการณ์ : วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor: Maturity Followers) เซอร์เซย์ และแบลนชาร์ด ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภทดังต่อไปนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 145)

1. วุฒิภาวะด้านงาน (Job Maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ วุฒิภาวะของงานสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ความสามารถในการทำงานเล็กน้อย (M1)

1.2 ความสามารถในการทำงานบ้าง (M2)

1.3 ความสามารถในการทำงานค่อนข้างมาก (M3)

1.4 ความสามารถในการทำงานมากที่สุด (M4)

2. วุฒิภาวะด้านจิตใจ (Psychological Maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบวุฒิภาวะด้านจิตใจสามารถอธิบายได้ดังนี้

- 2.1 แรงจูงใจในการทำงานน้อย (M1)
- 2.2 แรงจูงใจในการทำงานบ้างในบางครั้ง (M2)
- 2.3 แรงจูงใจในการทำงานป้อย ๆ (M3)
- 2.4 แรงจูงใจในการทำงานเป็นประจำหรือเสมอ ๆ (M4)

เชอร์เชย์ และเบลนชาร์ด กล่าวว่า วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นเรื่องเฉพาะในด้านงาน อาจไม่เกี่ยวข้องในเรื่องอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานนี้เป็นส่วนที่นำมากำหนดเป็นแบบของภาวะของผู้นำ 4 ประเภท ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

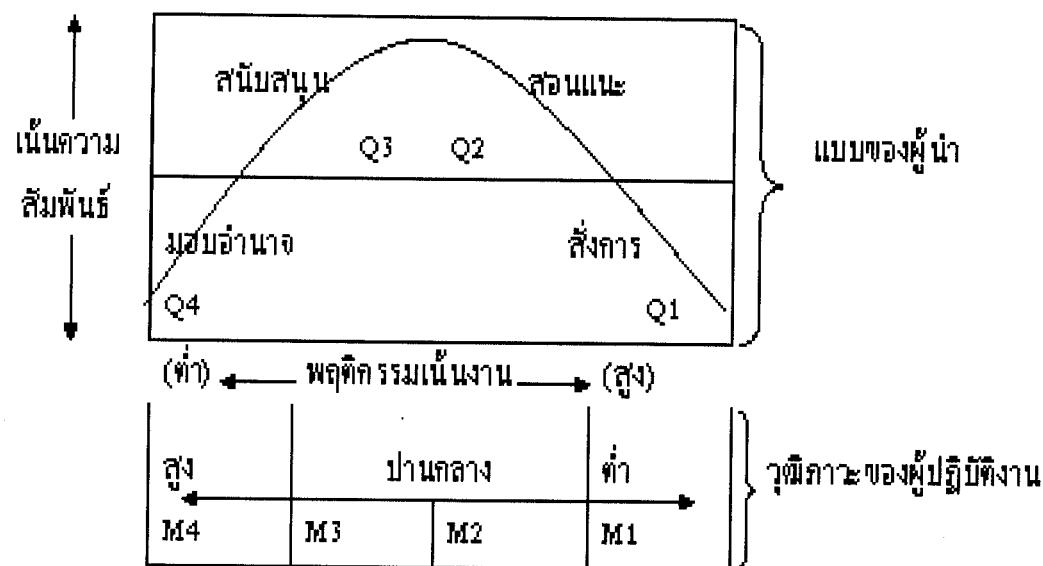
3.3 แบบของภาวะผู้นำหัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเชอร์เชย์ และเบลนชาร์ด คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน ได้แก่ (Daft, 1988, p. 99; Lunenburg & Ornstein, 1996, p.145)

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แรงจูงใจและความสามารถน้อย

2. ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง

3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ

4. ภาวะผู้นำแบบอ่อนโยน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิผลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถและแรงจูงใจสูง



ภาพที่ 2.4 รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเออร์เชียและแบลนชาร์ด

ที่มา: Hersey & Blanchard อ้างถึงใน Hoy & Miskel. (1987). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. 3rd Ed. New York: Random House. p.294

#### 4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของวຽมและเยสตัน

วຽมและเยสตัน (Vroom & Yetton) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำนิยามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7 - 8 คำนิยาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

##### แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision - Making Style)

แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุด จนถึง ประภากิจชิปไตยสูงสุด โดยมีลักษณะนี้ระบุว่า A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงหนึ่งความมากน้อย (Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 160) ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 2.2 แบบการตัดสินใจของผู้นำ

แบบการตัดสินใจ		คำอธิบาย
อัตโนมัติไทย สูงสุด	AI	ผู้นำแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่ส่วนกลางเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะ “ไม่พูดไปเอง อิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม” เพื่อจะเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม
ประชานิยมไทย สูงสุด		

ที่มา: (Vroom and Jago ข้างต้นใน Daft, 1999, p.109)

คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions) ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหาระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่ (Daft, 1988, p.108; Dubrin, 1998, p. 136)

1. ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (Quality Requirement-QR) “คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร ? ”
2. ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (Commitment Requirement-CR) คือ “การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร? ”
3. ข้อมูลของผู้นำ (Leader's Information-LI) “ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่?”

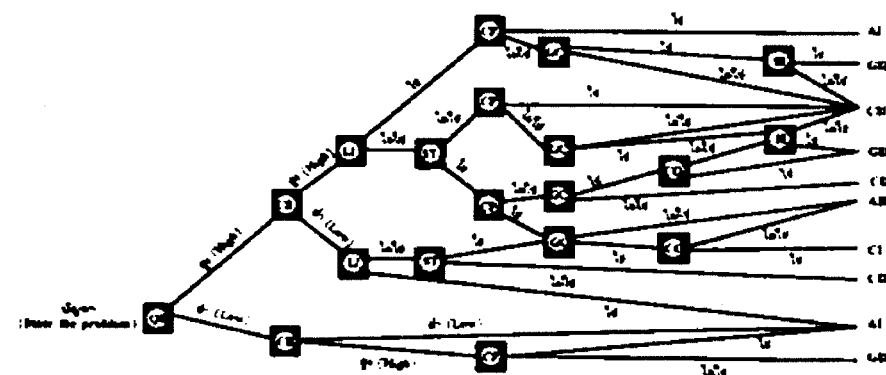
4. โครงสร้างของปัญหา (Problem Structure-ST) “ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่?” ถ้าปัญหามีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขให้ชัดเจน

5. ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (Commitment Probability-CP)  
“ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ?”

6. ความสอดคล้องของเป้าหมาย (Goal Congruence-GC)  
“ผู้ใต้บังคับบัญชา\_r่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหารึไม่?”

7. ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Conflict-CO)  
“มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหารึไม่?”

8. ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Information-SI)  
“ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่?”



ภาพที่ 2.5 แผนภูมิแสดงการตัดสินใจที่แน่นอน

ที่มา: Vroom & Yetton อ้างถึงใน Dubrin, A. J. (1998). *Leadership : Research findings practice and skills.* New York: Houghton Mifflin. p. 136

## 2.7 การเลือกแบบการตัดสินใจ

ตามแนวคิดของวารูณและเยสตัน ผู้นำคนหนึ่ง ๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมี ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม (Lunenburg & Ornstein, 1996, p. 161)

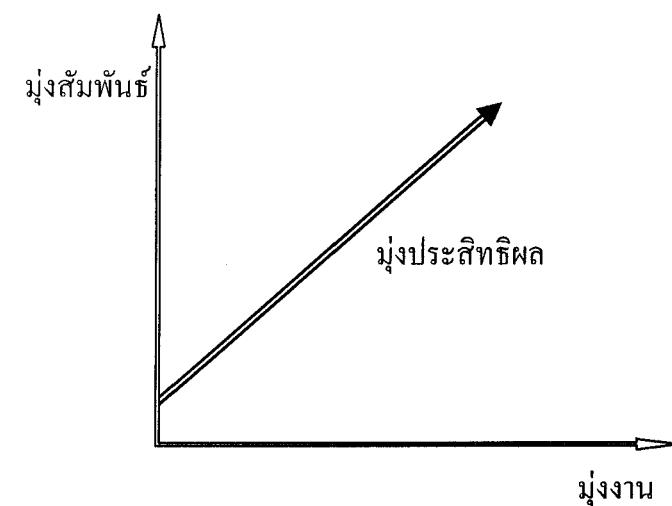
การตัดสินใจแต่ละแบบ ได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบ อัตโนมัติ ไทยอาจจะมีแนวคิดในการประยุกต์เวลา และในบางสถานการณ์ ไม่ได้ลดความภาพหรือ การยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมี ส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติตาม (Daft, 1988, p. 110)

### 2.8 แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน William J. Reddin เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและ แบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่รูปแบบของผู้นำแต่ละคน ไม่เหมือนกันและ ลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจมีมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่ บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ รับผิดชอบ

มิติทั้ง 3 ของเรดดิน ได้แก่

1. ผู้นำหัวใจกิจกรรม (Task Orientation)
2. สัมพันธ์ภาพหรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. ประสิทธิผล (Effectiveness) ดังแสดงในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาภารณ์ (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 80 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

### 1. สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ

จากทฤษฎี 3 มิติของเรเดคินนี ก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวโน้มของ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.3 มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาแนวทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุดและได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people) ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ใน การให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรเดคิน (อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2536: 81) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะตัวแสดงในภาพที่ 2.7 คือ

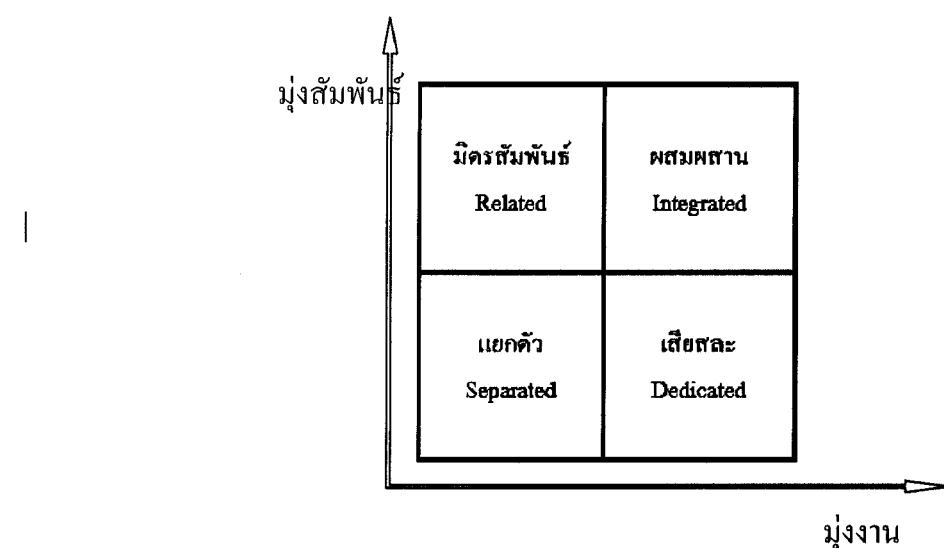
2.1 แบบผู้พสมพسان (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอ่อนๆ หน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนักเป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เสียง ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาหะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัย เป็นมิตรชูบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลดปล่อย มั่นคงในหน่วยงาน

2.3 แบบผู้แยกตัว (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพากอนุรักษ์นิยมชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำงานกฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่วางไว้ ชอบอะไรตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ต้องไว้เพื่อจะได้ทำให้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือแม่นยำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์ลุล่วง ไม่มีที่ตีเป็นคนスマ่เสมอเมื่อความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้ก้าวหน้า จะให้ความสำคัญในด้านตัวตน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อยน้อบครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบบัดແย่งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2.4 แบบผู้เสียสละ (Dedicated) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปข้างหน้า มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นคนบันทึกการทำงาน ชอบเริ่มงาน มักจะกำหนดงานให้ถูกน้องตลอดจนกำหนดรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นค้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

แบบผู้นำทั้งสี่ สามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 82 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

## 2. แบบภาวะผู้นำของทฤษฎี 3 มิติ

บุคคลได้มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน(Relation Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะแต่มีหลายลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดยึดมั่นตลอดแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคน ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่

ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้ (Reddin, 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลารณ์ 2536: 82-83)

- + ผู้สอนแนะ (Developer)
  1. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)
    - ผู้เอาใจ (Missionary)
    - + ผู้คุณภูมิ (Bureaucrat)
  2. แบบผู้แยกตัว (Separated)
    - ผู้ท่านทำ (Deserter)
    - + ผู้นำทีม (Executive)
  3. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated)
    - ผู้ยอมความ (Compromiser)
    - + ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)
  4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated)
    - ลักษณะผู้คุณงาน (Autocrat)

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารแบบนี้ เรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูงกว่า (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำกว่า

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดдинน์ เสริมศักดิ์ วิชาลารณ์ (2536: 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับ

สภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั่วไปแบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทันทำ ผู้เอาใจ ผู้คุุมงาน และผู้ยอมความหากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำที่มีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทันทำ (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขาดความผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดี เห็นอีสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนไปเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 ผู้คุุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน นักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกันหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำ เช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

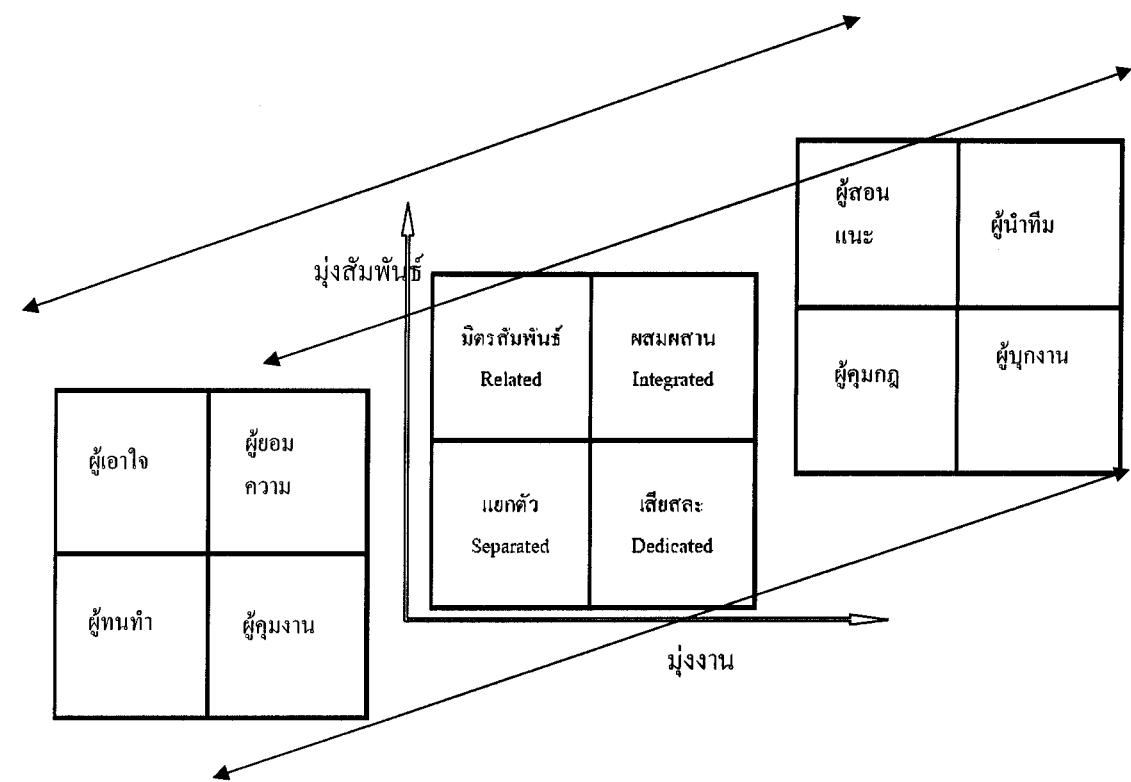
2.2 ผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้มีความสามารถในการชูงี้ สนับสนุนตัวบุคคล รู้จักมองหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนิมนต์ ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจไฟสัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศีลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รักษาใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางแผนงานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม

2.5 ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

แบบภาวะผู้นำของทฤษฎี 3 มิติดังจะเห็นได้จากการดังนี้



ภาพที่ 2.8 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาภรณ์ (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 84 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

### สรุปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน ได้ดังนี้

แบบผู้นำพื้นฐาน	แบบมีประสิทธิภาพ	แบบด้อยประสิทธิภาพ
มิตรสัมพันธ์ (Related Style)	ผู้สอนแนะ (Develop)	ผู้เอาใจ (Missionary)
ผสมผสาน (Integrated Style)	ผู้นำทีม (Executive)	ผู้ยอมความ (Compromiser)
เดี่ยสละ (Dedicated Style)	ผู้บุกงาน (Benevolent autocrat)	ผู้คุณงาน (Autocrat)
แยกตัว (Separated Style)	ผู้คุณกฎ (Bureaucrat)	ผู้ทันทำ (Deserter)

จากตาราง จะเห็นว่า ผู้นำแบบผสมผสาน (Integrated Style) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้ยอมความ (Compromiser) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและเป็นแบบผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้เอาใจ (Missionary) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและเป็นแบบผู้สอนแนะ (Develop) ผู้นำแบบแยกตัว (Separated Style) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้ทันทำ (Deserter) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและเป็นแบบผู้คุณกฎ (Bureaucrat) ผู้นำแบบเดี่ยสละ (Dedicated Style) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้คุณงาน (Autocrat) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและเป็นแบบผู้บุกงาน (Benevolent autocrat) จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า แบบผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ประสิทธิภาพก็ได้

### 3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

**(Transformational Leadership Theories and Transactional Leadership Theories)**

ไลธ์วูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) สรุปว่า โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลิตผล (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability organization) ก็ได้แก่องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับการปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษามีล้มเหลว ก็จะส่งผลต่อเนื่องต่อ

คุณภาพการเรียนตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับนัยน์ยมศึกษา และระดับ อุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าวไลท์วูดและคอลล์( Leithwood et al.,1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงกรอบความคิดอย่างกว้างขวางของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

มิติพฤตกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหมาย
ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเข้าใจปัญหา</li> <li>- การแก้ปัญหา</li> </ul>	<p>เกิดประสิทธิผล ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถแนะนำแนวทางแก้ปัญหา</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน ได้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน</li> </ul>
ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา</li> <li>- ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณาจารย์ร่วมกัน</li> <li>- ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียน และองค์การ พัฒนาธุรกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน</li> <li>- ความสามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึง ความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในเฝ้ารูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน</li> </ul>

### ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)	ผลผลิต (Outcomes) ที่คาดหมาย
ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher, commitment to change) <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมายส่วนตัว</li> <li>- ความเชื่อในบุคคลความสามารถ</li> <li>- ความเชื่อในบริบทแวดล้อม</li> <li>- มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์</li> </ul>	สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- การกำหนดทิศทางของผู้นำ</li> <li>- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>- การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน</li> <li>- การแสดงความคาดหวังของการ</li> </ul>
ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครุภูมิปัจจัยที่สนับสนุนการเจริญเติบโต (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill) <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาปัจจัยความสามารถของครูรายบุคคล</li> </ul>	ปฏิบัติงานสูง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครุภูมิปัจจัยที่สนับสนุนการเจริญเติบโตของครูรายบุคคลนั้น ไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ</li> </ul>

ที่มา: สุเทพ พงศ์รัตน์ (2545) ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร บุคลส์ลิงค์

### 3.1 แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของคูชส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987)

คูชส์และพอสเนอร์เชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้ของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. ก้าวท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process) ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการตรวจสอบความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเลี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงดลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision) ผู้นำต้องสร้างความคาดผันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปราศนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายาม

จุดประกายแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงานเกิดความหวังต่อความคาดฝันดังกล่าวของตน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) ผู้นำตระหนักดีว่าดำเนินการของคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงเพียรพยายามเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมโดยผู้นำมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางแผนให้เหมาะสมเป็นที่คาดหวังถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความส่งงาน เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุนหัวใจ (Encouraging the heart) ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคmany ทุกคนต้องเห็นอย่างลึกซึ้ง ที่ต้องทำทุกอย่างเพื่อบรรรุ่งขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชุมชนอย่างจริงใจ (<http://suthep.ricr.ac.th>)

### **3.2 บริบทการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ กอตเตอร์ (Kotter)**

กอตเตอร์ (Kotter, 1990) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นย่อมประกอบด้วยตัวแปร 2 ประการ ได้แก่ 1) ระดับความ слับซับซ้อนขององค์การ (Complexity of organization) 2) ระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (amount of change needed) โดยกอตเตอร์มีความเห็นว่า

1. ในภาวะที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ (leadership) คือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) มาก
2. ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ (Management) ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มาก

คอดเตอร์ นำตัวแปรทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว มาจัดทำเป็นตารางแมทริกส์เกิดเป็นสถานการณ์ขึ้น 4 แบบที่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมากน้อยดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง (Chang) ความซับซ้อน (Complexity)  
และการผู้นำ

<b>ระดับความ จำเป็นที่ต้อง<sup>เปลี่ยนแปลง</sup></b>	<b>↑</b> <b>↓</b>	<b>1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง (Hi Transformational)</li> <li>- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพต่ำ (Lo Transformational)</li> </ul>	<b>4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง (Hi Transformational)</li> <li>- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพสูง (Hi Transactional)</li> </ul>
<b>2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่ำ (Lo Transformational)</li> <li>- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพต่ำ (Lo Transformational)</li> </ul>	<b>3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่ำ (Lo Transformational)</li> <li>- ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพสูง (Hi Transactional)</li> </ul>		

#### ความซับซ้อนขององค์กร (Complexity of Organization)

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร บุคลส์ลิงค์

ทั้งนี้การที่เมื่อองค์การมีความซับซ้อนมากต้องการใช้หลักการบริหารจัดการสูง (High management) ซึ่งก็คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) สูงนั่นเอง ก็เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพโดยอาศัยหลัก

1. การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organizing)
  2. บริหารทรัพยากร (Resource management)
  3. การติดตามกำกับและการควบคุมกิจกรรม (Monitoring and controlling)
- ส่วนกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงสูง องค์การย่อมต้องใช้ภาวะผู้นำสูง (Leadership) ที่เน้น  
กับบริบทเช่นนี้ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) เพื่อช่วยทำหน้าที่
4. กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทาง (Provide vision and direction)
  5. ให้มั่นใจว่าการจัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ (Ensure people are aligned with the vision)

6. ช่วยสร้างแรงดลใจ (Inspire) และแรงจูงใจ (Motivation) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้จากตารางดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า
  1. ในสถานการณ์ที่ 1 ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงแต่ลดการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้น้อยลง
  2. ในสถานการณ์ที่ 2 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนื้อyle="list-style-type: none;">
  - 3. ในสถานการณ์ที่ 3 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพลดลงแต่เพิ่มการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากยิ่งขึ้น
  - 4. ในสถานการณ์ที่ 4 เป็นภาวะที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบสูงมาก

### 3.3 การเปรียบเทียบระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ แซดเลอร์ (Sadler)

แซดเลอร์ (Sadler, 1997) ได้ให้ความเห็นว่า ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และเลือกรางวัลเพื่อการจูงใจ ให้อ口岸หมายสน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) เป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะพยายามยิ่งกับบริบทของการบริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้นำที่มีความต้องการที่จะต่อต้าน (http://suthep.ricr.ac.th) บริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้นำที่มีความต้องการที่จะต่อต้าน (http://suthep.ricr.ac.th)

### 3.4 บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน (Contexts for Transformational and Transactional Leadership)

#### 3.4.1 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเดิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของ เบิร์นส์ (Burns' Theory of Transformational Leadership)

เบิร์นส์ (Burns, 1978: 20) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไว้ว่า เป็นกระบวนการในอันซึ่ง "ผู้นำและผู้ตาม ได้กระทำให้ออกฝ่ายหนึ่งมีความเชื่อสัตย์สุจริต หรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น" ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ ผู้นำแบบนี้

จะปลูกสำนึกรักให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ใช่เกิดอารมณ์ Lewin เช่น หาดกล้า อิจชา โลก หรือมีแต่ความเกลียด ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในความนึกคิดของผู้ศึกษาฯ ยกน้อ ผู้นำที่จะมีความตื่นตัวต่อความต้องการของผู้ตาม จะประเมินผู้ตามของเขาว่า "มีความปลดปล่อยต่อเวลา" และ "มีความปลดปล่อยที่ดีกว่า"

สำหรับเบรนส์ นั้นเชื่อว่าผู้นำแบบแปลงรูปนี้จะเป็นไคร อยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์การ แต่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พอกับการมีอิทธิพลหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะมีเกิดให้เห็นทุกวัน ด้วยพฤติกรรมของคนธรรมชาติ แต่ไม่ใช่ธรรมชาติเมื่อทั่ว ๆ ไป

เบรนส์ ได้พยายามอธิบายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยได้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำแบบหลังนี้ จะชูใจลูกน้อง โดยยึดความสนใจของตัวเองเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้ได้แก่ ผู้นำทางการเมืองที่จะแลกเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เงินอุดหนุนจากรัฐ และผลกำไรจากการมีสัญญาภารรัฐบาล กับการยกมือสนับสนุนการต่อสู้ต่าง ๆ ผู้นำแบบจัดการจะคำนึงถึงค่านิยมเหมือนกัน แต่เป็นค่านิยมที่สนับสนุนกระบวนการแลกเปลี่ยน เช่น ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ และยืนหยันยืนแย้ม หรือหมุนไปไก่มา

นอกจากนี้ เบรนส์ยังแสดงให้เห็นความแตกต่างของผู้นำทั้งสองแบบ จากการกระบวนการใช้อิทธิพล จากอำนาจหน้าที่ในองค์การแบบราชการ หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่เน้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ประเพณี มา กกว่าการต่อรองแลกเปลี่ยนหรือสร้างแรงดลใจต่าง ๆ เมื่อผู้นำ 2 แบบที่กล่าวมา เบรนส์ ได้นำให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่กลุ่มของพุทธิกรรมที่รักษาตัวตอด เบรนส์ (Burns, 1978:440) ได้อธิบายภาวะผู้นำว่า "คือเป็นกระบวนการ มีสมพันธ์ระหว่างกัน หรืออยู่ร่วมกัน ซึ่งผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ ได้ตอบอย่างต่อเนื่อง และปูทางต่อ หรือปรับเปลี่ยนพุทธิกรรมของผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นการโต้ตอบที่เป็นไปตามคาดหวัง หรือต่อต้านให้เป็นไปตามความต้องการหรือทิศทางที่ผู้นำต้องการอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการหยุดหย่อน เมื่อันกับกระแสที่กระแทกกระทิ้นกันตลอดเวลา" ภาวะผู้นำแบบแปลงรูปอาจมองได้ทั้งอย่างเดียว เช่น ระหว่างบุคคล หรือมองทั้งระบบในภาพรวมของการใช้อำนาจในการเปลี่ยนแปลงระบบสังคม และสร้างแบบอย่างของสถาบันขึ้นมาใหม่

ในการวิเคราะห์จากมุมมองแบบกว้างนั้น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะต้องกำหนดกรอบ สร้างแรงดลใจ และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ จะทำให้ผู้นำทำงานได้ยาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีคุณอนันต์ ในการที่แต่ละกลุ่มจะแบ่งขันกันทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้

เบรนส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกัน โดยเด็ดขาดและการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์

ปัจจุบันคือการแสดง พฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เปริនส์สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ (ศิริพร พุนชัย, 2547)

1. ผู้นำการແຄເປ່ີຍນ (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกัน ผู้ตามโดยการແຄເປ່ີຍນໜຶ່ງກັນແລກກັນ ແລະສິ່ງແຄເປ່ີຍນນັ້ນຕ່ອມກາລຍເປັນປະໂຍຈນຮ່ວມກັນ ລັກຂະພະນີ້ພບໄດ້ໃນອົກກໍາທົ່ວໄປ ເຊັ່ນ ທຳມະນຸຍາ ໄດ້ເລື່ອນເຊັ່ນ ທຳມະນຸຍາຈະໄດ້ກໍາຈຳແຮງງານ ແລະໃນ ກາລືເລື່ອກຕັ້ງຜູ້ແທນຮາມຄູ່ນີ້ຂໍແຄເປ່ີຍນກັນຫຼຸມໜັນ ເຊັ່ນ ຄ້າຕຸນໄດ້ຮັບກາລືເລື່ອກຕັ້ງຈະສ້າງຄຸນໃຫ້ ເປັນຕົ້ນ

2. ผู้นำการເປ່ີຍນແປ່ລົງ (Transformational Leadership) ผู้นำທີ່ ຕະຫຼານກຶ່ງຄວາມຕ້ອງກາລຍຂອງຜູ້ຕາມ ພາຍານໃຫ້ຜູ້ຕາມໄດ້ຮັບກາລືຕອບສັນອຸງສູງກວ່າຄວາມຕ້ອງກາລຍຂອງ ຜູ້ຕາມ ເນັ້ນກາລືພັນນາຜູ້ຕາມ ກຣະຕຸ້ນແລກຍ່ອງໜຶ່ງກັນແລກກັນຈົນເປ່ີຍນຜູ້ຕາມເປັນຜູ້ນຳ ແລະມີກາລື ເປ່ີຍນຕ່ອງກັນໄປ ເຮັດວຽກວ່າ Domino effect ຕ່ອໄປຜູ້ນຳກາລືເປ່ີຍນແປ່ລົງກີ່ຈະເປ່ີຍນເປັນຜູ້ນຳຈະຮົບຮ່ວມ ຕ້ວອຍ່າງຜູ້ນຳລັກຂະພະນີ້ ໄດ້ແກ່ ຜູ້ນຳຫຼຸມໜັນ

3. ຜູ້ນຳຈະຮົບຮ່ວມ (Moral Leadership) ຜູ້ນຳທີ່ສາມາຄຳທຳໄຫ້ເກີດກາລື ເປ່ີຍນແປ່ລົງທີ່ສອດຄຸລື່ອງກັນຄວາມຕ້ອງກາລຍຂອງຜູ້ຕາມ ຊື່ຜູ້ນຳຈະມີຄວາມສັນພັນຮັກຜູ້ຕາມໃນດ້ານຄວາມ ຕ້ອງກາລື (Needs) ຄວາມປ່າຍຄາ (Aspirations) ດ່ານຍົມ (Values) ແລະກາລືຢືນຈະຮົບຮ່ວມສູງສຸດ ອື່ອ ຄວາມເປັນຮົບຮ່ວມແລະຄວາມຍຸດທະຮົມໃນສັກນົມ ຜູ້ນຳລັກຂະພະນີ້ນຸ່ງໄປສູ່ກາລືເປ່ີຍນແປ່ລົງທີ່ຕອບສັນອຸງ ຄວາມຕ້ອງກາລື ແລະຄວາມຈຳເປັນຍ່າງແທ້ຈິງຂອງຜູ້ຕາມ ຕ້ວອຍ່າງຜູ້ນຳຈະຮົບຮ່ວມທີ່ສຳຄັນ ອື່ອ ພຣະນາທສມເຊື່ອພຣະເຈົ້າຍຸ່ງຫວຸມພົລອດຸດູຍເຈົ້າ ທ່ານທຽບເປັນນັກງາວແພນແລະມອງກາຣັນໄກລ ນໍາມາຈຶ່ງ ກາລືເປ່ີຍນແປ່ລົງ ເຊັ່ນ ໂຄງກາຣອືສານເນື້ຍາ ໂຄງກາຣນໍາພຣະທ້າຍຈາກໃນຫລວງ ໂຄງກາຣເກົ່າລົງ ເປັນຕົ້ນ ສຽງໄດ້ວ່າ ຄວາມສັນພັນຮັກຜູ້ນຳທີ່ສຳຄັນທີ່ສອງແບບດັ່ງກ່າວລ່າງຂຶ້ນອູ້ກັນສົມນຸຕິຈູານ ຄວາມເຊື່ອວ່າ ຜູ້ນຳທີ່ປະສົບຄວາມສຳເຮັນນັ້ນ ຕ້ອງວັດຈາກຄວາມມີປະສິທິທິກາພ (Efficiency) ແລະຄວາມມີ ປະລິທິພົດ (Effectiveness) ຜູ້ນຳທີ່ຈຳເປັນຕ້ອງແສດງພຸດຕິກຣມທີ່ກາລືບໍ່ກາຣັຈດກາຣ (Managing) ຄວບຄຸ້ ກັບກາຣັນນຳ (Leading) ມໍາຍຄວາມວ່າ ຈຳເປັນຕ້ອງມີທີ່ຄວາມເປັນຜູ້ນຳແບບແຄເປ່ີຍນພຣ້ອມກັບກາລື ຜູ້ນຳແບບເປ່ີຍນສກາພ ແຕ່ທີ່ນີ້ຕ້ອງກຳນົດສິ່ງສານກາຣັນນັ້ນ ທາ ເປັນສຳຄັນ

### 3.4.2 ຖຖມຸກົງກາວະຜູ້ນຳແບບເປ່ີຍນສກາພອອແບສ (Bass's Theory of Transformational Leadership)

ແບສ (Bass, 1985: 30-31) ໄດ້ໄຫ້ຄວາມໝາຍຂອງກາວະຜູ້ນຳແບບເປ່ີຍນສກາພ ໄວໃນແປ່ງຂອງພຸດກະທບຂອງຜູ້ນຳທີ່ມີຕ່ອງກັນວ່າ ຜູ້ຕາມຈະຮູ້ສຶກໄວ້ວາງໄຈ (trust) ເລື່ອມໄລ (admiration) ຈົງຮັກກັດີ (loyalty) ແລະຍອມຮັບ (respect) ໃນຕ້າຜູ້ນຳ ແລະກີ່ຈະເກີດແຮງງູງໃຈແລະຕັ້ງໃຈທຳການໃຫ້ ມາກວ່າທີ່ເຄຍທຳການປົກຕິ ຢີ້ອຕາມທີ່ຄາດຫວັງໄວ້ ນັ້ນກີ່ອື່ນຜູ້ນຳສາມາຄຳເປ່ີຍນຜູ້ຕາມໄທ້ ເຫັນຄົງ ຄວາມສຳຄັນແລະຄຸນຄ່າຂອງພລງານທີ່ຈະອອກນາ ເຫັນຄຸນຄ່າຂອງຕົນເອງທີ່ຈະເປັນຜູ້ກ່ອໄທ້ເກີດປະໂຍຈນ

แก่องค์การและทีมงาน และมีระดับความต้องการที่สูงขึ้น แบบชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรง ให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำ โดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช ครู และที่ปรึกษา เป็นต้น (Bass, 1985)

ในทัศนะของแบส (Bass, 1985) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะ ชูใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ โดยคุณจากผลกระบวนการที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนแบส (Bass) ได้กำหนดองค์ประกอบของ การเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมโดยเสนอหัว (Charismatic behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพล เชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (mission) ในอนาคต ขององค์การและสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าอาจสำเร็จด้วย เหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. สร้างแรงจูงใจด้านการคลาย (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้าง ความน่าท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม

3. พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็น พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เตรียมแรงให้กับผู้ตามค้นหาริบิใหม่ในการทำงาน โดยย้ำๆให้ ผู้ตามคิดเองสัญญาและตั้งคำถามต่อความเชื่อที่ฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มอง ปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่หรือมองจากมุมต่าง ๆ

4. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อ การพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตาม เป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง (mentor) การเป็นผู้สอนงาน (coach) การให้ข้อมูล ย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (<http://suthep.ricr.ac.th>)

### **3.5 พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformation and transactional behaviors)**

พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีของแบส แบ่งออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ได้แก่ พฤติกรรม ของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี พฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ

### 1. พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Behaviors)

#### 1.1 บุคลิกน่านับถือ (Charisma)

1.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)

1.3 การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational motivation)

1.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

### 2. พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors)

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)

2.2 การบริหารแบบวางแผนเชิงรุก (Active management by exception)

2.3 การบริหารแบบวางแผนเชิงรับ (Passive management by exception)

### 3.6 พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation behaviors)

แบส (Bass, 1985. pp.96 - 100) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่ามี 7 องค์ประกอบ คือ บุคลิกภาพน่านับถือ มองเห็นได้จากปฏิริยาตอบโต้ของผู้ตาม ซึ่ง แบส (Bass) มีความคิดว่าผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่น่านับถือเป็นผู้ที่อิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้นำ จะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย บุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจ (Mission) ของกลุ่มในการ เพิ่มความยืดหยุ่นในการนิยม ความคิด และปณิธาน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ นอกเหนือนั้นผู้นำองค์การที่ชั้บช้อน ความมีลักษณะ 7 ประการ คือ

1. มีลักษณะเด่นหรือมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ต้องการมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง

2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง ในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทาง

อารมณ์และทัศนคติของผู้นำต่อการทำงานและองค์การ

3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ

4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน

5. มีความคาดหวังและเชื่อถือในลูกน้องว่าพวกเขามาสามารถทำให้เป้าหมาย

บรรลุผลสำเร็จ

6. มีพฤติกรรมที่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจของลูกน้องในการทำให้พันธกิจบรรลุ

ขุมั่งหมาย

7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง

แบส (Bass) ยังพบว่า ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเหมือนพ่อพระ (Benevolent Father) ซึ่งให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมให้การส่งเสริมลูกน้องโดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผยให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้พึงที่ดี

ให้อิสระแก่ลูกน้องและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้องของตน

จะเห็นได้ว่า การมีบุคลิกภาพที่น่าับถือ เป็นคุณสมบัติที่พิเศษของผู้นำในการที่จะดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและมีความสุขใจที่จะร่วมปฏิบัติงานด้วยและทำให้บรรยายกาศของการทำงานอบอุ่นเป็นกันเอง ซึ่งจะนำมาด้วยประสิทธิภาพขององค์การการยอมรับความแตกต่างของบุคคล เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้อง ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละคน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการความจริงก้าวหน้าของลูกน้อง ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง แบส (Bass) ได้แบ่งการยอมรับความแตกต่างของบุคคลออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องกลุ่ม ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือน ๆ กันและให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ

2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล การยอมรับความแตกต่างของบุคคล สามารถปฏิบัติได้หลายแบบ การแสดงว่ารับรู้เมื่อปฏิบัติงานดีเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานพิเศษเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองให้กับลูกน้อง การใช้ความสามารถพิเศษของลูกน้องให้เป็นประโยชน์ และให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้ แบส (Bass) ยังสรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกอีก 3 ลักษณะ คือ (ศิริพร พุนชัย, 2547)

2.1 การเน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติในปัจจุบันและดำเนินการในอนาคต เมื่อมีการรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มเติมความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2.2 การเน้นความเป็นเอกบุคคล โดยการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัว หรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการบันทึกข้อมูล มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ ส่งเสริมให้มีการติดต่อระหว่างบุคคลแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูล

ข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกริยาของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า อะไรเป็นสิ่งจูงใจของลูกน้องแต่ละคนและทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้บริหารอาชญากรรม เข้ามายเหลือโอดการให้คำปรึกษารายบุคคลให้แก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งของตน เพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อ และบางครั้งเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะนำผู้ฝึก (Bass, 1985 pp. 96 – 100)

ดังนั้น การที่ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่และถูกกับความคิดด้วยแล้ว ผลของงานที่ออกแบบย่อมเด่นไปด้วยคุณภาพ อันเป็นผลดีขององค์กรอย่างดีเยี่ยม

3. การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา แบบ (Bass, 1985. pp.96 – 100) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นผู้ตามให้ใช้สติปัญญาว่า คือการที่กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนัកถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที และกระตุ้นปัญญาของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามรอบคอบเกิดความโน้มน้าวใจ และมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่แนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและคุณลักษณะที่จะลงมือปฏิบัติ แบบ (Bass, p.73) กล่าวว่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มใช้แนวทางใหม่ ๆ ใน การแก้ปัญหาเดิมถึงแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างกับผู้นำแต่ก็จะไม่ได้รับการวิพากษารณ์ และได้เสนอวิธีการกระตุ้นสติปัญญาผู้ตาม 4 วิธี คือ

3.1 การใช้หลักการและเหตุผล ผู้นำมีความเชื่อในโครงสร้างที่เน้นทางการในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย เต็จจเน้นที่ความรวดเร็วและความมีประสิทธิภาพ

3.2 การคำนึงถึงความคงอยู่ ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและความไว้วางใจและ การสร้างทีมงานเชื่อในกระบวนการที่ไม่เน้นทางการและเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจะใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำจะใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนกับของตน

3.3 การอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ ผู้นำจะเน้นในเรื่องการปรับปรุง ความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัยและความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้น

ลดหลั่นและมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกตและประสบการณ์โดยมีความเคร่งครัด ความถูกต้อง และเป็นแผนระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้าง เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นพี่เลี้ยงและผู้ประสานงาน

**3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเดิศ ผู้นำจะเน้นในเรื่องการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้ เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการ ตัดสินใจและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยมีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะสร้างสรรค์ และกล้าเสี่ยง ดังนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไม่ควรใช้การกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตามเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะใช้การกระตุ้นสติปัญญาร่วมกับใช้บุคลิกภาพที่น่าสนับถือ และ การยอมรับความแตกต่าง ของบุคคลเข้าบูรณาการ การบริหาร**

**4. การจูงใจด้านแรงดึงดูด เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อ ดึงดูดใจ สุวิสัยหัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำ แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น**

### **3.7 พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional behaviors)**

แบส (Bass, 1985. pp.96-100) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงอยู่กัน

1. สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ ประวัติศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ และ วัฒนธรรมขององค์การที่ผู้นำนั้นอยู่

2. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การนั้น ได้แก่ องค์การ งานผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คุณลักษณะส่วนตัวและค่านิยมของผู้นำ

แบส (Bass) ให้ความหมายของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ว่าหมายถึง การที่ผู้นำขอเชิงให้ ผู้ตามเข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำให้สำเร็จ อธิบายว่า ผู้ตามจะได้รับอะไรเป็นสิ่งตอบแทน และอธิบายวิธีทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ แบส (Bass) ยังวิเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตาม ข้อตกลงหรือได้ใช้ ความพยายามสมควร เช่น ในระบบราชการนั้นมีความชี้ว่าไม่มีความดีไม่ปรากฏเก่าไป 1 ขั้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริมหรืออ่อนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะ ได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม และประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตาม กับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น ใน การให้แรงเสริม (Reinforcement) แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

นั้นผู้นำแบบแกลกเปลี่ยน อาจชุมชนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี จึงเงินเดือน ให้โน้นส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยายการที่ดีในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้การสรรสิ่งของ ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกจากนั้นผู้นำอาจขอเชิญรายละเอียดของการกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคุณเครื่อ และความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงานและสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จ การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นมักจะเป็นการจุงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจุงใจเพื่อสนองความต้องการพื้นฐาน และเป็นแรงจุงใจภายนอก (Extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตาม ได้ เช่น มีโควตา 2 ขั้น ไม่พอยำนวนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้ ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพไป ยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้ผู้ตามตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตนโดยเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเอง มิใช่เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ

2. การบริหารแบบวางแผน (Management-by-Exception) เป็นการบริหารงานที่ปลดอยู่ให้เป็นไปตามสภาพเดิม (status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปปั่นเกี่ยว จะเข้าไปแทรกกีต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือดำเนินให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ สรุปว่าเป็นการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปลดอยู่ให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปปั่นเกี่ยต่อเมื่องานนักพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน ภาวะผู้นำแบบแกลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (Passive) และเชิงรุก (Active) ภาวะผู้นำแบบแกลกเปลี่ยนเชิงรับ เป็นการบริหารโดยการวางแผน (Management-by-Exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหาร โดยการวางแผนจะเข้าไปแก้ไข ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบแกลกเปลี่ยนเชิงรุก เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแกลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแกลกเปลี่ยน เชิงรุกจะประกอบไปด้วยการตรวจสอบหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบว่าความต้องการของผู้ตามในขณะนี้คืออะไร และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าจะต้องทำงานอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจุงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตาม กับสิ่งที่ผู้นำหวังว่าจะทำให้สำเร็จหรือกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา

แบบ (Bass, 1985. p.181) ได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแกลกเปลี่ยน กับผู้นำเปลี่ยนสภาพ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบแอกเปลี่ยน ยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์การในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยแก่นของค่านิยม เช่น ปรัชญา เทคนิค ความเชื่อ อุดมการณ์ ค่านิยมที่มีมาแต่เดิมเน้นการทำงานในระบบที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด ทำงานให้เสร็จทันเวลา เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่เสียส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ พยายามคิดค้นประดิษฐ์ใหม่ ก่อตั้งระบบค่านิยมและความเชื่อแล้วเผยแพร่โดยกว้างขวาง ออกมากอ่ายชัดแจ้งถึงสิ่งที่ตนคิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อค่านิยมใหม่

2. การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำแบบแอกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่า ผู้ตามจะได้รับอะไร บ้างหากปฏิบัติตามที่ผู้นำชี้นำ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่มากกว่าเก่า และระบุจุดมุ่งหมายที่ควรบรรลุผู้นำแบบแอกเปลี่ยนมีข้อต่อรองในการให้รางวัล ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะใช้สัญลักษณ์และสร้างจินตภาพว่างองค์การจะดีขึ้นอย่างไรบ้างหากบุคคลร่วมมือกัน

3. การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำแบบแอกเปลี่ยนมีอยู่ทั่วไปในองค์การปกติที่นิยมการแสดงดุลเด็ดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปรากฏตัวขึ้นในช่วงสมัยที่เกิดความยุ่งยาก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดรอบ ขาดแคลนทรัพยากร มีความขัดแย้งประชาชนจะมีความวิตกกังวลสูงมาก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ล้วนเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทั้งสิ้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้อิทธิพลสองทาง คือ ใช้บุคลิกภาพส่วนตัวและใช้ความคิดที่ตนยึดอยู่ บุคลิกภาพของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสัมพันธ์กับลักษณะพิเศษหรือ บารมี ดังตาราง เปรียบเทียบความแตกต่างของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแอกเปลี่ยน

ตารางที่ 2.5 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแอกเปลี่ยน

คุณลักษณะ	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ผู้นำแบบแอกเปลี่ยน
- แนวทาง	- ริเริ่มสิ่งใหม่(สร้างโอกาส, จินตนาการสิ่งใหม่เพื่อคืนหา)	- รักษาสมดุลของงานที่ทำอยู่
- การปฏิสัมพันธ์	- มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิก กลุ่ม	- ยึดบทบาทตามหน้าที่กำหนด
- จุดเน้น	- เน้นวิถีทัศน์ค่านิยม ความคาดหวัง และบริบท	- เน้นการควบคุมผลผลิตและ ผลงาน

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- การใช้อิทธิพล	- หั้งภายในและภายนอกขอบเขต โครงสร้างหน่วยงาน	- ภายในกลุ่มที่กำหนด
- การรุ่งไว	- กิจกรรมสร้างกำลังใจ (เชิงอารมณ์ให้) การเน้นนำ)	- อำนาจทางการและกลไก
- การใช้คำนิยม	- อำนาจอิทธิพล ความร่วมมือ เอกภาพ ความเสมอภาคความยุติธรรม และ ความเป็นธรรม รวมทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- การควบคุม การประสานงานประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- การสื่อสาร	- ทางตรงและทางอ้อม	- ให้ความชัดเจนต่อทิศทางที่ มองหมายในเชิงรูปธรรม
- มุ่งสู่	- ผลปลายทาง (Ends)	- แนวทาง (Means)
- เป็น	- นักปรัชญา	- นักเทคโนโลยี
- ผลที่เกิดขึ้น	- การเปลี่ยนแปลง	- การแลกเปลี่ยน
- บทบาท	- ให้อิสระในการคิด	- ให้ทำตามระบุ
- งานหลัก	- การให้ความหมายและการสื่อสาร แก่เป้าหมายการสร้างแรงจูงใจ	- นำเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็น ผู้สอนงานและเป็นกรรมการ ตัดสินใจ
- กรอบเวลา	- มองอนาคต	- มองปัจจุบัน
- บริบทความคิด	- ระดับสากล	- ระดับท้องถิ่น
- ทิศทางหลัก	- แสวงหาสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ การเปลี่ยนแปลง	- การรักษาสภาพเดิม ความมั่นคง
- วิธีการ	- ใช้การนำ (Leading)	- ใช้การจัดการ (Managing)

ที่มา: สุเทพ พงศ์รีวัฒน์ (2545) ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร บุคคลลิงค์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับที่แบบภาวะผู้นำจากอดีตถึงปัจจุบันพบว่ามี  
ความหลากหลายตามยุค ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สงขลา เขต 3 มีความแตกต่างจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เนื่องจากภาวะความไม่สงบ ใน 3 จังหวัดภาคใต้แพร่รวมถึง 4 อำเภอทางใต้ของจังหวัดสงขลาด้วย มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัย ต่าง ๆ ในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนปฏิบัติราชการ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ย่อม เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานในโรงเรียนต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี ตลอดจน ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้อง เสี่ยงต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เมื่อไปปฏิบัติราชการในโรงเรียนที่รับผิดชอบ มีความ คิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษานั้นต้องเป็น แบบภาวะผู้นำที่อ่อนประ โยชน์ต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย จึงได้นำ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแยกเปลี่ยนมาศึกษา วิเคราะห์ ถึงความเหมาะสมต่อ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และต้องการทราบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบ แยกเปลี่ยน จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติของครู หรือไม่

#### 4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้-Jan นี้ขวัญกำลังใจ ของผู้ปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากคน เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิบัติงาน

##### 4.1 ความหมายของขวัญ

คำนิยามของขวัญ (Morale) มีอยู่หลายแห่งหลายมุมต่างๆ กัน เช่น บางหน่วยงานถือ ว่าขวัญ คือน้ำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บาง แห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่า ขวัญคือทัศนคติของกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน ความเพิงพอใจใน การทำงานอย่างไร ได้ดังนี้คือ ถ้ากลุ่มเจ้าหน้าที่มีทัศนคติดีต่องานแล้วมีความพอดีในการ ทำงานสูง ก็ถือว่ากำลังขวัญของเจ้าหน้าที่มาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือต่อ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีความคับข้องใจในการทำงาน ก็แสดงว่ามีกำลังขวัญต่ำขวัญ (Morale) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศ.ดร. อนันต์นพคุณ (<http://www.moph.go.th/ops/thrd/thrd7/artical71.htm>) กล่าวว่า "ขวัญ" เป็นคำไทยที่บัญญัติขึ้น ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า "morale" พจนานุกรมไทย ฉบับ ราชบัณฑิตย สถาน ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ เป็นสิ่งไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสนับสนุน จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียใจ ขวัญก็ออกจากร่าง ไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น และยังหมายถึงกำลังใจด้วย

เดล (Dale, 1959) ให้คำนิยามของวัฒน์ในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า “วัฒน์คือองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ตามความหมายนี้ ถ้าผู้ปฏิบัติงาน มีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน รู้สึกผูกพันต่องาน และรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน ก็เรียกว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีวัฒน์ แต่ถ้ารู้สึกตรงกันข้าม ก็เรียกว่า “ไม่มีวัฒน์” หรือ “ขาดวัฒน์”

วัฒน์ (Morale) หมายถึงสภาพจิตใจที่เกิดขึ้นและหมายถึงสภาพจิตใจที่เกิดขึ้นและมีการแสดงออกในลักษณะของความกระตือรือร้นมีการแสดงออกในลักษณะของความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ (<http://web.nkc.kku.ac.th/961262/pdf/7.pdf>)

วูรูม (Vroom 1964: 99 อ้างถึงใน ประเสริฐ เสนอจิต, 2538: 39) “ได้นิยามคำว่า วัฒน์ หมายถึง สภาพทางจิตใจและทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อลักษณะงานที่ทำ และเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอยู่

คัฟลิน (Coughlin 1970: 221 อ้างถึงใน ประเสริฐ เสนอจิต, 2538: 39) ให้ความหมายว่า วัฒน์ หมายถึง การปรับตัวที่ดี ควรเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ

สรุปได้ว่า วัฒน์ หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก หรือสภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีความประณญาตอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงาน

#### 4.2 ความสำคัญของการทำงาน

การบริหารงานมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการ ให้คนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียว และทำงานด้วยความพึงพอใจโดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า “ในการอบรม วัฒน์ของทหารในกองทัพ ขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของการทำงาน การอบรมจะประสบซึ้งชนะได้ในที่สุด การจัดหากาลังยุทธภัณฑ์ให้แก่กองทัพ และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญในการอบรม เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอในการต่อสู้ เอาชัยชนะข้าศึก กองทัพที่ดีจะต้องมีทหารที่กระตือรือร้นที่จะรับ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรอบร่วมเป็นร่วมตาข่ายกันเพื่อนทหารทุกคนรวมทั้งแม่ทัพ ความสำคัญของการทำงานจะจำแนกได้ดังนี้ คือ

หทัยทิพย์ ตรียา瓦ทัญญ (http://web.nkc.kku.ac.th/961262/sub7.html) และพพานี ชูติวัฒนา (2541) มีความเห็นสอดคล้องกันในความสำคัญของการทำงานดังนี้ กล่าวว่า

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือ
2. ก่อให้เกิดความจริงรักภักดีต่องาน
3. ช่วยให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ

4. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
5. ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและกิจกรรมต่าง ๆ
6. ชูงใจให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงาน

#### **4.3 การเสริมสร้างขวัญให้แก่ครู**

จาก วัดไธสง (2547: 121) การทำงานใด ๆ ที่ตามถ้าหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสภาพแวดล้อมของงานตลอดทั้งมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เขาจะทำงานด้วยความตั้งใจ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงนำเสนอวิธีที่ผู้บริหารสถานจะเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูดังนี้

1. เสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ทำให้ครูมีความภูมิใจในอาชีพครู
3. ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการอบรม สรัมนารหีอการศึกษาต่อ
4. มอบหมายงานที่ตรงความรู้ความสามารถแก่ครู รวมทั้งมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ และท้าทายความสามารถแก่ครู

5. ผู้บริหารต้องอุทิศตนทำงานเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครู
6. ผู้บริหารยอมรับในความสามารถของครูและเห็นความสำคัญของครู
7. ทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
8. ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำโดยยึดแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย คือให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน
9. ต้องจัดระบบสวัสดิการให้ดี
10. ช่วยเหลือครูแก้ปัญหาทั้งปัญหาส่วนตัวและการงาน

การสร้างขวัญให้แก่ครู โดยอาศัยทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ ตามที่มาสโลว์ (Maslow, 1943: 30-396) เสนอไว้คือ มนุษย์มีความต้องการ 5 ขั้น คือ 1) ความต้องการทางร่างกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการการยอมรับ 5) ความต้องการสำเร็จสมหวัง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูได้ดังนี้ (Lussire and Acha. 2001: 81)

1. จัดสถานศึกษาให้มีความสะอาดปลอดภัย
2. เอาใจใส่ดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลของครู เช่น ค่าเช่าบ้านค่าพยาบาลหรือค่าเล่าเรียนบุตร

3. ให้ครูมีความมั่นคงในหน้าที่การทำงานไม่กลั้นแก้สัง
  4. จัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสังสรรค์ ท่องเที่ยว ศึกษาดูงาน
  5. ให้ครูได้ทำงานตรงความสามารถ เห็นความสำคัญของครูให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้มีความก้าวหน้า
  6. ให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะ สร้างเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้มีอิสระในการทำงานในหน้าที่
- สรุปได้ว่า ขวัญเป็นความรู้ลึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ถ้าหากบุคลากรครูมีขวัญดีก็จะเกิดความร่วมมือในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องหมั่นตรวจสอบหรือวัดขวัญของครูและบุคลากรอยู่เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้จัดสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานและสังคมให้อื้อต่อการเกิดขวัญแก่ครูและบุคลากร อันจะส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.4 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับขวัญ

คำราม แพง ไพรี (2534: 18) มีแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและความพึงพอใจว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติทางอารมณ์ ขวัญมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจคนที่มีความพอใจน้อยที่สุด ได้แก่ คนที่ต้องการอะไรมาก ๆ แต่ได้สิ่งนั้นน้อย และคนที่พึงพอใจมากที่สุด ก็คือ คนที่มีความต้องการอะไรมาก ๆ แล้วได้สิ่งนั้นมาก ๆ ความพึงพอใจจะมีผลทำให้ขวัญดี ความพึงพอใจมาก จะมีผลทำให้ขวัญดีตามไปด้วย ผู้ปฏิบัติงานจะพึงพอใจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการลงใจ หน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานก็มาก และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีไปด้วย การที่จะเสริมสร้างขวัญโดยไม่ศึกษาถึงความต้องการหรือแรงจูงใจของบุคคลในองค์กรย่อมทำไม่ได้ดั้นได้ การศึกษาเรื่องขวัญให้ลึกซึ้งโดยปราศจากความเข้าใจเรื่อง แรงจูงใจก็เช่นเดียวกัน เพราะการจูงใจกับการสร้างขวัญมีความสัมพันธ์กันตามที่กล่าวมาแล้ว แม้แรงจูงใจมิใช่ขวัญก็ตาม มีนักจิตวิทยาที่เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจหลายทฤษฎี ได้แก่

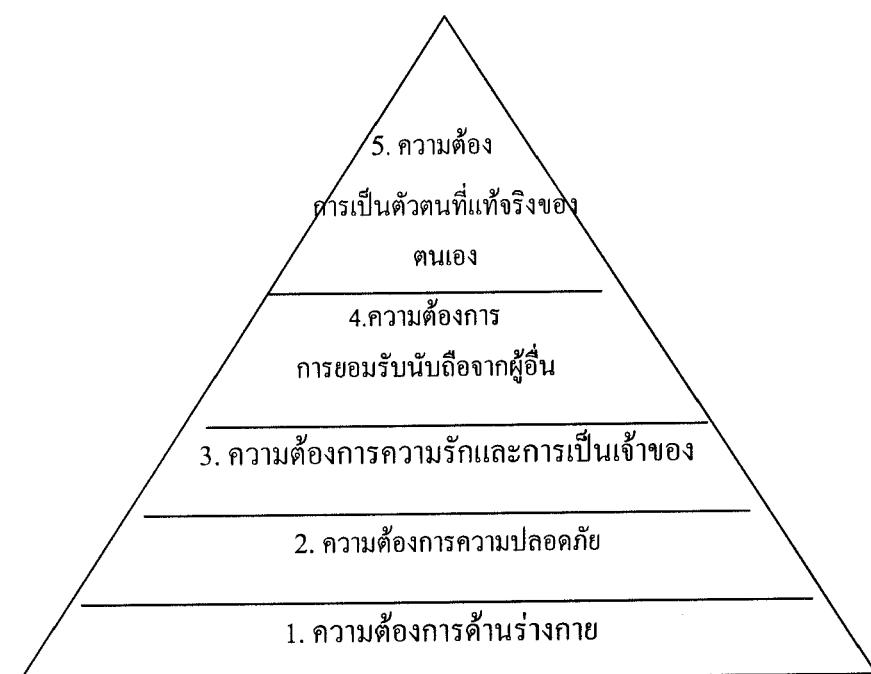
#### 4.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยานุชยนิยม เขาได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของอเมริกันเป็นอันมาก ทฤษฎีของเขามีพื้นฐานอยู่บน ความคิดที่ว่า การตอบสนองแรงจูงใจกับการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุดซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์

มาสโลว์มีหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยเน้นในเรื่องคำดับขั้นความต้องการเขามีความเชื่อว่า มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้นแรงจูงใจของคนเรา มาจากความต้องการพฤติกรรมของคนเรา มุ่งไปสู่การตอบสนอง ความพอใจ

มาสโลว์ แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน ([http://web.rmut.ac.th/larts/phy/module7/unit7\\_7.html](http://web.rmut.ac.th/larts/phy/module7/unit7_7.html)) ได้แก่

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการมืออยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของคนซ้ำซ้อนกัน บางทีความต้องการหนึ่ง ได้รับการตอบสนองแล้วยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นอีก
4. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง



ภาพที่ 2.9 แผนภูมิแสดงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

ที่มา: [http://web.rmut.ac.th/larts/phy/module7/unit7\\_7.html](http://web.rmut.ac.th/larts/phy/module7/unit7_7.html)

ลำดับความต้องการพื้นฐานของ MASLOW เรียกว่า Hierarchy of Needs มี 5 ลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หน้าแผลอุจุดา ยารักษาโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาว และสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่มนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิต และทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของ อาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขามากขึ้น

3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นจ้าของสิ่งต่างๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ ตลอดไป เช่น ต้องการให้ฟ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem needs) เป็นความต้องการอิกขั้นหนึ่งหลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียนงานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควร ไม่ต้องการการกดจี้บ่ำ亓แห้งจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

5. ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง (Self - actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นความต้องการที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ แต่ความต้องการในขั้นนี้มักเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต้องผ่านความต้องการในขั้นอื่นๆ มา ก่อนและต้องมีความเข้าใจในชีวิตเป็นอย่างยิ่ง

(<http://research.doae.go.th/data/%B7%C4%C9%AE%D5%B5%E8%D2%A7%E6.doc>)

เมื่อวิเคราะห์โดยรอบด้านแล้วจะพบว่าระดับความต้องการทั้ง 5 ระดับของมนุษย์ ตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น สามารถตอบคำถามเรื่องความมุ่งหมายของชีวิต ได้ครบถ้วน ในระดับหนึ่ง

เพรำมนำມยໍເຮາຕາມປົກຕີຈະນີຣະດັບຄວາມຕ້ອງກາຮລາຍຮະດັບ ແລະເນື່ອຄວາມຕ້ອງກາຮຮະດັບດຳນິໄດ້ຮັບກາຮສນອງຕອບກີ່ຈະເກີດຄວາມຕ້ອງກາຮໃນຮະດັບສູງເພີ່ມເຂົ້າເຮືອຍໄປຕາມລຳດັບຈົນລຶ່ງຮະດັບສູງສຸດ ກາຮຕອບຄຳດາມເຮື່ອງເປົ້າໜາຍແລະຄຸນຄ່າຂອງຊື່ວິຕົມນຸ່ມຍໍຕາມແນວຂອງຈິຕິວິທາແບນນາມຸ່ນຍິນຈຶ່ງທໍາໄດ້ເຮາໄດ້ເຫັນຕົວໃນອີກເງິນຸ່ມໜີ່

#### **4.6 ທຸລະກົມຄວາມຕ້ອງກາຮຂອງແອລເດອຣ໌ເຟ່ອຣ໌ (Alderfer' s Hierarchy Modified Need Theory)**

Alderfer ໄດ້ໄຫ້ທຸລະກົມທີ່ເຮືອກວ່າ E.R.G (Existence-Relatedness-Growth Theory) ໂດຍແປ່ງຄວາມຕ້ອງກາຮຂອງນຸ່ມຄລອກເປັນ 3 ປະກາຮ ດື່ອ (Feildman and Arnold, 1983: 110) ຄວາມຕ້ອງກາຮມີຊື່ວິຕອຍໍ (Existence needs) ຄວາມຕ້ອງກາຮສັນພັນຮັກພັກກັບຄົນອື່ນ (Relatedness needs) ແລະ (Relatedness needs) ຄວາມຕ້ອງກາຮຄວາມເຈົ້າມີກ້າວໜ້າ (Growth needs)

#### **4.7 ທຸລະກົມຄວາມຕ້ອງກາຮຂອງມຸຣໍຢ່ (Murry's Manifest Needs)**

ທຸລະກົມຂອງ Murry ສາມາດອອນິບາຍໄດ້ວ່າ ໃນເວລາເດືອນນຸ່ມຄລອກອານີ້ຄວາມຕ້ອງກາຮຕ້ານໄດ້ຕ້ານໜີ່ທີ່ຈຳເປັນແລະສຳຄັນເຖິງກັບກາຮທຳງານໜີ່ມີອູ່ຢ່ 4 ປະກາຮ ດື່ອ ຄວາມຕ້ອງກາຮຄວາມສໍາເລົ່າ (Needs for chievement) ຄວາມຕ້ອງກາຮມິຕຣສັນພັນຮັກພັກກັບຄົນອື່ນ (Needs for affiliation) ຄວາມຕ້ອງກາຮອີສະຮະ (Needs for autonomy)

#### **4.8 ທຸລະກົມຄວາມຕ້ອງກາຮແສງຫາຂອງແມຄລັດ໌ (McClelland's Acquired needs Theory)**

ເປັນທຸລະກົມທີ່ນຸ່ມຄລອກນຸ່ງຄວາມຕ້ອງກາຮເພະອ່າງມາກກວ່າຄວາມຕ້ອງກາຮອື່ນ ໆ ຄວາມຕ້ອງກາຮຄວາມສໍາເລົ່າເປັນຄວາມປຽບປານທີ່ບໍຣອຸເປົ້າໜາຍໜີ່ມີລັກພະຫ້າຫາຍ ທຸລະກົມນີ້ທຳກວາມເຂົ້າໃຈສິ່ງແບນກາຮຈູ່ງໃຈຄວາມຕ້ອງກາຮພື້ນຫຼານ 3 ປະກາຮ ດື່ອ ຄວາມຕ້ອງກາຮອໍານາຈ (Needs for power) ຄວາມຕ້ອງກາຮຜູກພັນ (Needs for affiliation) ຄວາມຕ້ອງກາຮຄວາມສໍາເລົ່າ (Needs for achievement)

#### **4.9 ທຸລະກົມສອງປັຈລັຍ (Two Factor Theory)**

ເປັນທຸລະກົມທີ່ Frederick K. Herzberg ໄດ້ສຶກຍາທຳກາຮວິຈິຍເຖິງກັບແຮງຈູ່ງໃຈໃນກາຮທຳງານຂອງນຸ່ມຄລ ເບາ ໄດ້ສຶກຍາລຶ່ງຄວາມຕ້ອງກາຮຂອງຄົນໃນອົງກໍກາຮ ຢ່ອກາຮຈູ່ງໃຈຈາກກາຮທຳງານໂດຍແພະເຈະຈັງ ໂດຍສຶກຍາວ່າຄົນແຮງຕ້ອງກາຮອະໄຈາການຄຳຕອບກີ່ດື່ອ ນຸ່ມຄລຕ້ອງກາຮຄວາມສຸຂາຈາກກາຮທຳງານ ຫຼືສຸກວ່າ ຄວາມສຸຂາຈາກກາຮທຳງານນີ້ ເກີມາຈາກຄວາມພື້ນພອໄຈ ຢ່ອໄນ່ພື້ນພອໄຈໃນຈານທີ່ກໍາໄວ້ ໂດຍຄວາມພື້ນພອໄຈຫ່ອງຄວາມໄນ່ພື້ນພອໄຈໃນຈານທີ່ກໍາໄວ້ ໄນໄດ້ມາຈາກຄຸ່ມເຖິງກັນ ແຕ່ມີສາເຫຼຸມາຈາກປັຈລັຍສອງກຸ່ມ ດື່ອ ປັຈລັຍຈູ່ງໃຈ (Motivational Factors) ແລະປັຈລັຍດໍາຈຸນຫ່ອງປັຈລັຍສຸຂສາສຕ່ງ (Maintenance or Hygiene Factors)

1. **ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1.1 **ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement)** หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างดีบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 **ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself)** หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 **ความก้าวหน้า (Advancement)** หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

2. **ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)** หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากการภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 **เงินเดือน (Salary)** หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 **โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)** หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับ ความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ้งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของ สังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริการ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากการในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลภูมิใจไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับครอบแนวนิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่เป็นสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค้ำจุน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึก ไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใดเนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว

สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้งสองนี้ ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับ ขวัญโถยจะขวัญมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจและการจูงใจ ซึ่งเกิดจากปัจจัยบุญใจ และปัจจัยคำชูนั่นเอง ([www.lib.kku.ac.th/fulltext\(Art/2543/art004-chap2.pdf\)](http://www.lib.kku.ac.th/fulltext(Art/2543/art004-chap2.pdf)))

จากการทบทวนแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจดังกล่าวข้างต้น สามารถ นำมาอธิบายถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่งที่ประกอบขึ้นด้วยบุคคลต่าง ๆ หลากหลายใน การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ขวัญ เป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาขวัญ จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จในงาน
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
6. ความรู้สึกว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

## 5. บริบทของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 มีโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 208 โรงเรียน แบ่งออกเป็น โรงเรียนของรัฐ 208 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนประถมศึกษา 158 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา (ขยายโอกาสทางการศึกษา) 37 โรงเรียน และ โรงเรียนของเอกชน 77 โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนเอกชนสามัญ 16 โรงเรียน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาควบคู่ สามัญ 29 โรงเรียน ป่อนaise (สถาบันการศึกษา) 33 แห่ง มีครุและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 1,779 คน และนักเรียนทั้งสิ้น จำนวน 43,422 คน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3 มีที่ตั้งใน 5 อำเภอ คือ อำเภอจะนะ อ่าเภอเทพา อ่าเconathanwi อ่าเภอสะบ้าย้อย และ อ่าเภอสะเดา ขนาดของโรงเรียนในแต่ละอำเภอ มีดังนี้ อ่าเภอจะนะ ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ 16 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 17 โรงเรียน และ โรงเรียนขนาดเล็ก 18 โรงเรียน อ่าเภอเทพา ประกอบ ด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ 8 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 28 โรงเรียน และ โรงเรียนขนาดเล็ก 11 โรงเรียน อ่าเconathanwi ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ 8 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 17 โรงเรียน และ โรงเรียนขนาดเล็ก 6 โรงเรียน อ่าเภอสะบ้าย้อย ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ 15

โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 12 โรงเรียนและโรงเรียนขนาดเล็ก 3 โรงเรียน อําเภอสะเดา ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่ 8 โรงเรียน โรงเรียน ขนาดกลาง 25 โรงเรียนและโรงเรียนขนาดเล็ก 3 โรงเรียน ซึ่งในแต่ละอำเภอมีศูนย์เครือข่ายโรงเรียน รับผิดชอบประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 กับโรงเรียนในเครือข่าย โดยสภาพทั่วไปโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 มีนักเรียนนับถือศาสนาอิสลามเป็นส่วนใหญ่ ภาษาที่ใช้พูดเป็นภาษาไทยและภาษาไทย ประชาชนในพื้นที่มีฐานะยากจน อาชีพหลักคือ กรีดยางพาราและทำสวนผลไม้ การคุณภาพไม่ต่ำกว่าในบางตำบลของทั้ง 5 อําเภอ ได้ถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่เสี่ยงภัย

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในการประเมิน NT ปีการศึกษา 2549 ดังตาราง ตารางแสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังขลาเขต 3 ปีการศึกษา 2549

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ป.3	ป. 6
ภาษาไทย	54.11	46.05
คณิตศาสตร์	47.88	43.14
วิทยาศาสตร์	48.91	48.91
ภาษาอังกฤษ	-	38.94
ตั้งคณิตศาสตร์	-	35.89
ค่าเฉลี่ยรวม	50.30	42.58

สรุปได้ว่า บริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 นั้นมีความแตกต่างกันทั้งด้านขนาดของโรงเรียน แต่มีความเหมือนกันในเรื่องของการใช้ภาษา วัฒนธรรม การคุณภาพไม่ต่ำกว่าและในบางพื้นที่ถูกกำหนดเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย ขณะนี้ในการจัดการศึกษาจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม จึงประสบผลสำเร็จตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในที่สุด ([www.sk3.go.th](http://www.sk3.go.th))

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ธีระนัน พิรุณสุนทร (2543: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร พบว่า

1. ครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วมต่อหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ และ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและสวัสดิการต่าง ๆ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน และด้าน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

2. ครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน รวม 7 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงานด้านการเงินและสวัสดิการต่าง ๆ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วมต่อหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานและด้านนโยบายและการบริหารงาน

3. ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร โดยรวมมี 4 ด้าน ได้แก่ ตำแหน่งในหน่วยงาน อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

บุญอนอม แสงหิรัญ (2548: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนภาคอุตสาหกรรมราชสีมา พบว่า

1. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนภาคอุตสาหกรรมราชสีมา ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป โดยรวม พบว่า ไม่แตกต่างกัน ถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ด้าน ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน และด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ เรื่องการบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปตามแผนที่วางไว้มีโอกาสได้ร่วมหรือ เสนอแนะในการกำหนดนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆของโรงเรียน เพื่อนร่วมงานมีส่วนกระตุ้นให้ ปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด เพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่ไว้ใจได้ สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของ โรงเรียน ได้เป็นอย่างดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอ มีอุปกรณ์การเรียนการสอนและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอ กับจำนวนนักเรียน ห้องต่าง ๆ และสถานที่

ปฏิบัติตามโดยทั่วไปมีแสงสว่างเพียงพอ กับการปฏิบัติตาม จะไม่ไปทำงานที่อื่นแม้มีโอกาส งานที่ปฏิบัตินั้นมีความสำคัญมากจึงมาปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ มีแรงจูงใจที่ทำให้ยึดมั่นในอาชีพครู ในโรงเรียนเอกชนค่าทางลูกค้า ไปและสามารถปฏิบัติตามในโรงเรียนนี้ได้นานเท่าที่ต้องการ

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติตาม ของครูผู้ปฏิบัติตามในโรงเรียนเอกชนค่าทางลูกค้า สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่มีวุฒิต่างกัน เช่น ปริญญาตรีและปริญญาตรีชั้นปี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เรื่อง ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้โอกาส แสวงหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการศึกษาต่อในวุฒิที่สูงขึ้น ความคิดหรือข้อเสนอแนะ มักจะได้รับการ พิจารณาและนำไปปฏิบัติและมีอิสระในการใช้วิชาการณภาพของตนเองในการตัดสินใจปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติตาม ของครูผู้ปฏิบัติตามในโรงเรียนเอกชนค่าทางลูกค้า สังฆมณฑลกรุงเทพฯ ที่นับถือศาสนาค่าทางลูกค้าและศาสนาอื่นๆ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถ้าพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ เรื่อง โรงเรียนมีนโยบายและแผนงานในการบริหารงานที่ แน่นอนชัดเจน จะไม่ไปทำงานที่อื่น แม้มีโอกาสสามารถปฏิบัติตามในโรงเรียนนี้ได้นานเท่าที่ต้องการ และสวัสดิการที่ได้รับเท่าเทียมกับครูสังกัดอื่น

สมพร เพพมา (2542: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องระดับขวัญและปัจจัยที่สัมพันธ์กับ ขวัญของครู - อาจารย์ที่ปฏิบัติตามตามโครงการปฏิรูปการเกษตรเพื่อชีวิตในวิทยาลัยเกษตรและ เทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ครู-อาจารย์มีระดับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ครู - อาจารย์ที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในอาชีพครูและภาระ หน้าที่ต่างกัน มีระดับขวัญ ไม่แตกต่างกัน ครู-อาจารย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญโดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความคิดเห็นของครู-อาจารย์ ที่มีอายุ เพศ ประสบการณ์ในอาชีพครู และภาระหน้าที่ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน แต่ความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของครู-อาจารย์ มีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 คือปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพบุคคล

ธีรนัตร กินบุญ (<http://www.thaiedresearch.org/result/info2.php?id=1011>) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประปณศึกษาอุบลราชธานี พบว่า

1. ข้าราชการครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติตามอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้าน ความมั่นคงปลอดภัย การมองเห็นคุณค่าแห่งตน คุณลักษณะการปฏิบัติตาม

2. ผลการเปรียบเทียบมีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งการเปรียบเทียบตามขนาด โรงเรียน และตำแหน่งสายการปฏิบัติงาน ยกเว้นด้านสภาพการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งสายการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจสูง 5 อันดับแรกได้แก่ ความมั่นคงของงาน เกียรติภูมิของหน่วยงาน ความสามารถในการทำงาน ความสามัคคีในหมู่คณะและความก้าวหน้า ในวิชาชีพและปฏิสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

3. แนวทางในการสร้างเสริมขวัญกำลังใจที่เห็นว่าสำคัญ 5 อันดับได้แก่ การเพิ่มรายได้ประจำ การเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้มากขึ้น การปรับระบบพิจารณาความดีความชอบให้เป็นธรรมมากขึ้น การจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัย การให้ค่าตอบแทนค่าล่วงเวลาและเพิ่มโอกาส ก้าวหน้าในวิชาชีพ

ประสิตทิช แก้วสมศรี (2533: 138-140) ได้วิจัยเรื่องระดับขวัญของครู - อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ขวัญของครูอาจารย์โดยรวมอยู่ ในระดับค่อนข้างสูง ปัจจัยที่ทำให้ครู-อาจารย์มีระดับขวัญสูง เรียงลำดับได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สภาพการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ที่มีตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติต่างกัน มีระดับขวัญโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วิภาสนา สิชณรังษี (2534: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารโครงการที่สัมพันธ์กับขวัญของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารและขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร และศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารโครงการ ตาม องค์ประกอบการสื่อสารและขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการใช้พฤติกรรมการสื่อสารในการบริหาร โครงการ ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และครูมีขวัญระดับ ปานกลาง โดยครูมีขวัญด้านความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด และครูมีขวัญด้านความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยน้อยที่สุด

ประเสริฐ เสนอจิตร (2538: 157-159) ได้วิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารกับขวัญของ ครู-อาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ครู อาจารย์อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญของครู - อาจารย์มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวม ทุกด้าน เป็นรายด้าน และแยกพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ครู-อาจารย์ ที่มีเพศ ขึ้นเงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีระดับขวัญไม่

แตกต่างกัน แต่ครู-อาจารย์ที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จวิล ทิมชา (2538: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศภายในด้านวิชาการของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี พบว่า บทบาท ของผู้บริหารในการนิเทศภายในด้านวิชาการ โดยรวมและในแต่ละงานอยู่ในระดับมาก ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีบทบาท ของผู้บริหาร ใน การนิเทศภายในด้านวิชาการ กับขวัญของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.01 ขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับสูง ครูเพศชายมีระดับขวัญสูงกว่าครูเพศหญิง ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลางมีระดับขวัญสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่

ยุพา เสนะพิน (2546, ข้างถึงในอุดรศักดิ์, 2548: 41) ได้ทำการวิจัยแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่ได้รับการประเมินภายนอก จำกำสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่า แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2) โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามีประสิทธิผลการบริหารคุณภาพอยู่ใน ระดับดีทุกด้าน และ 3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แมคเคลลันแลนด์ และคณะ (McClelland and associates, 1965, 1985) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านบริหารอย่างกว้างขวาง โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีวัดระดับความเข้ม ของความต้องการ (need strength) ด้วยเทคนิคชื่อ เทคนิคภาพเงา (projective technique) ที่เรียกว่า “Thematic Apperception Test” (TAT) ซึ่งประกอบด้วยรูปภาพที่มีลักษณะ含糊 (Ambiguous situation) จำนวนหนึ่ง โดยให้ผู้ตอบแต่งเรื่องที่เกี่ยวกับรูปภาพที่ตนเห็นขึ้นมาเรื่องที่แต่งดังกล่าว จะสะท้อนความคิดคำนึง ความฝัน จินตนาการและความคลื่นของบุคคลนั้นที่แสดงออกมา จากนั้น นักวิจัยจะนำเรื่องที่แต่งมาทำการถอดรหัสตีความหมายเพื่อวัดออกเป็นค่าระดับความต้องการ 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านอำนาจ (Need for pow หรือ n' for pow) ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for achievement หรือ n' for ach.) และความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน (Need for affiliation หรือ n' for aff.) ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (high n' for ach.) ได้รับความพึงพอใจจากการประสบความสำเร็จในหน่วยงานมาก่อน บุคคลเหล่านี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความพยายามและความสามารถของตนในการทำงานให้สำเร็จมากกว่าต้องอาศัยปัจจัยจากภายนอก

เป็นบุคคลที่ชอบได้รับข้อมูลข้อนอกลับบ่อย ๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้างาน ชอบการแสวงขันกับผู้อื่น และชอบการสร้างสัมพันธ์ใหม่หรือทำในสิ่งที่ไม่เคยมีผู้อื่นเคยทำสำเร็จมา ก่อน ส่วนผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (High n' for aff.) จะให้ความใส่ใจในการทำงานเพื่อให้คนอื่นชอบและให้การยอมรับตน จะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกอ่อนไหวต่อการกระทำใด ๆ ของผู้อื่นที่ตนคิดว่าปฏิเสธ เป็นปฏิปักษ์กับตน เป็นคนที่ชอบเข้าไปเป็นส่วนร่วมในทีมงานตรงเท่าที่เพื่อนร่วมงานเหล่านั้นจะแสดงความเป็นมิตรและให้ความร่วมมือกับตน ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันต่ำ (low n' for aff.) มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้โดดเดี่ยว (Loner) คอยหลีกเลี่ยงกิจกรรมทางสังคมและรู้สึกอึดอัดใจถ้าถูกกำหนดให้ต้องร่วมงานเดียวกับครุฑ์หรืองานรับรองต่าง ๆ

สำหรับผู้ที่ต้องการด้านอำนาจสูง (High n' for pow) จะเกิดความพึงพอใจสูงเมื่อตนได้ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นและปลูกเร้าอารมณ์ของคนเหล่านี้ ในขณะที่เกิดความกลัว ความยำเกรง ความโกรธ ความพอใจและความแบปลกใจ เป็นต้น ผู้ที่ต้องการด้านอำนาจสูงบางคนมีความสุขที่ได้อาชญากรรม โต้แย้ง การทำให้คู่แข่งพ่ายแพ้ บุคคลเช่นนี้มักจะแสดงหาตำแหน่งที่ทำให้ตนมีอำนาจ เช่นการเป็นผู้นำ หัวหน้าบริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนหรือสาขาวิชาชีพ เป็นต้น ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจต่ำ (Low n' for pow) จะมีแนวโน้มเป็นคนไม่ค่อยแสดงออกอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา (Non assertive) อกณาฯ เพราะมีความเชื่ออย่างสุจริตใจว่าเป็นการไม่เหมาะสมที่จะบอกคนอื่นว่าต้องทำอะไร อย่างตรงไปตรงมา

บรีเมอร์ (Bremer, 1970: 574-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐแมรีแลนด์ สหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งที่ทำให้ครูขวัญคือ การให้โอกาสแก่ครูปฏิบัติงานร่วมกับครูใหญ่ การได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการครูด้วยกัน การได้รับการยอมรับในความสำเร็จ และการเอาใจใส่จากเพื่อนครู สิ่งที่ทำให้ครูขวัญไม่ดีคือ การประชุมคณะกรรมการวางแผน การรักภาระเบียบวินัยของโรงเรียน และครูใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือครู

โฮเวลล์ (Howell, 1974: 7488-A) ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา ผลในการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการจะสูง เมื่อครูใหญ่ บีดหลักประชาธิปไตยสนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจ และปฏิบัติโดยไม่ต่อตัวตัดสินใจเสียเอง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงให้เห็นว่ามีคุณสมบัติทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของครูทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ และให้ความช่วยเหลือนักเรียนให้ประสบความสำเร็จ

เบอร์เกธ (Bergeth, 1971: 6293 A) ได้ศึกษา ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐดาโคตาเหนือ จำนวน 545 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูมีประสบการณ์สอนนานปีมีระดับขวัญสูง ครูมีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และความพึงพอใจที่

ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูง เช่นเดียวกัน ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอนและสถานภาพของครู รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ การสอนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง ขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อแบ่งตามอายุ กลุ่มครูมีเงินเดือนต่ำสุด มีความพึงพอใจในการสอนสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนสูง และกลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในปีแรกซึ่งมีขวัญสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในอัตราปีแรกซึ่งต่ำ

เบนเดอร์ (Bender, 1972: 3984-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญของครูโรงเรียน ประถมศึกษา ในเมืองแฟรงคลินท์ รัฐไอโอไฮโอดี้ โดยศึกษาจากครูจำนวน 240 คน จาก 17 โรงเรียน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่เป็นลิ้งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ครูมีขวัญสูงหรือต่ำ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างครุครัวกับครูเป็นลิ้งสำคัญรองลงมา สำหรับอายุและประสบการณ์ในการทำงานของครูนั้น พบร่วมกันว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เทอร์รี่ (Terry, 1973: 2657-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญและความเข้าใจในเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษารัฐอินเดียตอนเหนือ โดยศึกษาจากครูจำนวน 555 คน ผลการวิจัย พบว่าครูที่ทำการสอนนานา民族 มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่เริ่มเข้าทำงาน ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่และตั้งอยู่ในเขตเมือง มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็กและตั้งอยู่นอกเขตเมือง ส่วนครูที่มีภาระสอนมากที่สุดที่โรงเรียนตั้งอยู่ กับครูตั้งถิ่นที่มาทำการสอนในโรงเรียนนั้น มีระดับขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครู มีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

เลวิส (Levis, 1974: 4105-A) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการณ์เป็นผู้นำของครูใหญ่กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี พบร่วมกันว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับการปฏิบัติของผู้นำ ขวัญของครูจะสูงเมื่อครูใหญ่ใช้หลักเกณฑ์ประชาธิปไตยสนับสนุนสมาชิกในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน

แคมเปอร์ (Kamper, 1975: 5074-A) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเอกชนเชื้อสายเม็กซิคัน พบร่วมกันว่า

1. มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ๆ ที่ครูพึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ปกครอง
2. ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของครู ได้แก่ นโยบายของห้องถิ่นและการบริหาร การยอมรับนับถือและสภาพการทำงาน

**3. การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่ามีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจกัน**

เพอร์รี่ (Perry, 1977: 4038-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูให้ญี่กับขั้นตอนในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐมิสซิซิปปี พบร่วมกับ ภาวะผู้นำทางอาชีพของครูให้มีสหสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อขั้นตอนของครูอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้ว ความเข้าใจกันระหว่างครูกับครูให้มีสหสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำของครูให้ แต่จำนวนน้อย โmont ที่สอนมีสหสัมพันธ์ในทางลบกับเงินเดือนและเงินเดือน มีสหสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะผู้นำทางอาชีพของครูให้

อาร์โนลด์ (Arnold, 1978: 4539-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของครูให้ในโรงเรียนประถมศึกษา ในฐานะผู้จัดการหรือในฐานะครูและปฏิสัมพันธ์กับครูและปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ในด้านความสามัคคี และความพึงพอใจในการทำงานของครู ไม่ว่าครูให้จะอยู่ในฐานะผู้จัดการ หรือฐานะครูก็ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งในด้านปฏิสัมพันธ์ที่ครูให้มีต่อครู และต่อนักเรียนก็เช่นกัน

2. ในด้านความพอใจในการทำงานของครู ครูให้ทุกว่างอำนวย ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ มากกว่าครูให้ที่ไม่ว่างอำนวย ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

อลลาร์ด (Allred, 1981: 4218-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนของครูกับผู้นำในการบริหารของครูให้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 492 คน ซึ่งเป็นผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ครูที่มีอายุมากมีแนวโน้มว่าจะมีขั้นตอนที่มีความซุกซ้อนกว่าครูที่มีอายุน้อยกว่า
2. ครูชายมีแนวโน้มที่จะยอมรับครูให้ที่มีลักษณะผู้นำทั้ง 2 แบบมากกว่าครูหญิง
3. ระดับขั้นตอนของครูมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่ทำงาน

สวาริงยิม (Swaringim, 1982: 1785-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขั้นตอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาล กับครูประถมศึกษาเอกชน ในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 องค์ประกอบคือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู ฐานะของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน สิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวก การให้บริการแก่นักเรียน และความกดดันจากชุมชน และมี 4 องค์ประกอบที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความสามัคคีกับผู้บริหารเงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครู และเนื้อหาของหลักสูตร

โกวิน (Gowin, 1982: 1366-362A) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาขั้นตอนในการปฏิบัติงานของครู ในรูปอินอยส์ตอนได้ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ครูหญิงมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานสูงกว่าครุชายนัก

เจมส์ (James, 1983: 185-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับขั้นตอนของครูในรูปหลักส์เซียน่า ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เบนนิส และนานัส (Bennis and Naanus, 1985 อ้างจาก Yukl, 1998: 337-340) ได้ทำการสำรวจการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง 5 ปี โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการเริ่มใหม่ และมีพลวัตอยู่เสมอ ประกอบด้วยผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงจากภาครัฐกิจธุรกิจ 30 คน โดยนักวิจัยทำการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้นำแต่ละคน ๆ ละ 3-4 ชั่วโมง ผู้นำจะถูกถามเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของตน การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ในเส้นทางอาชีพ และเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อปัจจุบันและแบบการบริหารของตน ผลการศึกษาของเบนนิส และนานัส ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (developing a Vision) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์การเพื่อการไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการวิจัยนี้พบว่าผู้นำทุกคนล้วนมีวิสัยทัศน์เพียงเชิงการคาดฝัน แต่ส่วนใหญ่จะเป็นระดับบุคคลเจนในลักษณะพันธกิจขององค์การผู้นำเหล่านี้สามารถสร้างจิตสำนึกร่วมกันได้ในระดับสูง เนื่องจากทุกคนรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ทำให้รู้ว่าสิ่งใดมีผลลัพธ์ดีๆ ต่อองค์กร สถาบัน หรือบุคคลเจน ได้ชัดเจน

2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing commitment and trust) เบนนิสและนานัส เห็นว่า เมื่อได้พัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ที่สามารถขององค์การแล้ว ขั้นต่อไปที่สำคัญก็คือ การทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ฝัง根柢ลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การนั้น กล่าวคือ วิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การ ด้วยวิธีการเรียนรู้และ การคิดใหม่ ให้ด้วยวิธีประภาคบังคับและบ่มบูรณาภิเษก ให้ยอมรับและปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ควรเริ่มที่ทีมงานบริหารระดับสูงสุดขององค์การก่อน เพราะต้องมีส่วนร่วมในการปรับวัฒนธรรมใหม่ขององค์การให้มีวิสัยทัศน์รวมอยู่ด้วย

Saavedra (1990, อ้างถึงใน กาน奴จนา จันทร์ไทย 2539: 71) ได้ทำการศึกษาถึงผลของพฤติกรรมผู้อำนวยการต่อความต้องการจำเป็นของครูในเรื่องแรงจูงใจของครู ความพึงพอใจและความผูกพันต่อผู้นำในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อจะใช้แนวคิดทั่วไปของทฤษฎีภาวะผู้นำของ Path-Goal มาใช้ การศึกษาเพื่อตรวจสอบและเพื่อเลือกส่วนร่วมของพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทาง

ของ Path-Goal และระดับของความต้องการจำเป็นกับความสัมพันธ์ในงานของครู ต่อผลกระทบเพื่อคาดการณ์ในเรื่อง แรงจูงใจของครู ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อผู้นำใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ครูที่มีความต้องการเพื่อผูกพันสูงที่อยู่ภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนคาดว่ามีความผูกพันต่อตัวผู้นำสูง

ครูที่มีความต้องการเพื่อสัมฤทธิ์ของงานสูงมีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ (Achievement-Oriented) คาดว่าจะมีแรงจูงใจสูง ความพึงพอใจสูง และมีความผูกพันต่อผู้บริหาร

ผลการวิจัย พบรความสัมพันธ์ด้านบวกกับความพึงพอใจในสถานการณ์ ที่สำคัญอีก 2 สถานการณ์ คือ เมื่อครูมีความต้องการเพื่อความผูกพันในระดับกลางและผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานกับเมื่อครูมีความต้องการเพื่ออำนวยกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ ส่วนผลด้านลบมี 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการเพื่อความผูกพันต่ำภายใต้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อแรงจูงใจ
2. ความต้องการเพื่อผลสัมฤทธิ์สูงภายใต้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีผลต่อความพึงพอใจ
3. ความต้องการเพื่ออำนวยสูง ภายใต้ภาวะผู้นำแบบสั่งการมีผลต่อความพึงพอใจ

จากแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อขั้นตอนบุคลากร ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สำหรับงานวิจัยครั้นนี้ผู้วิจัยสนใจ ถึง “ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับขั้นตอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3” โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแบกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของเบส (Bass) และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอน มาเป็นกรอบในการวิจัยจากการศึกษา ตำรา เอกสาร งานวิจัย ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสรุปกรอบการวิจัยได้ดังนี้

### 1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2 แบบ คือ

- 1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแบกเปลี่ยน มี 2 ด้าน คือ
  - 1.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward)
  - 1.1.2 การบริหารแบบวางแผน (Management-By-Exception)
- 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎี มี 4 ด้าน คือ
  - 1.2.1 ความเสน่ห์ (Charismatic)
  - 1.2.2 การดลใจ (Inspiration)
  - 1.2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

1.2.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

2. ขวัญ เป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาขวัญ จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้าน

ต่างๆ ดังนี้

- 2.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 2.2 ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
- 2.3 ความรู้สึกประสบความสำเร็จในงาน
- 2.4 ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- 2.5 ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
- 2.6 ความรู้สึกว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับขั้นตอนของครู และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขั้นตอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจและได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังจะกล่าว ในรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 195 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน คือ ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 1 คนและครู 2 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้การเพิ่บจากตารางของ เครชชีและ มอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970: 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 โรงเรียน จากนั้น สุ่มแบบแบ่งชั้นตามตัวเปรียนาดของโรงเรียน แล้วจึงสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) โดย การจำแนกตามขนาดของโรงเรียนดังนี้

- 1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน
- 1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120-300 คน
- 1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คน

ตารางที่ 3.1 แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่เปิดทำการสอน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
โดยเทียบกับตารางเครชี มอร์แกน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ใหญ่	55	35
กลาง	99	67
เล็ก	41	28
รวม	195	130

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของโรงเรียนที่เปิดทำการสอนระดับประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 โดยแยกเป็นรายอำเภอ ปีการศึกษา 2549

อำเภอ	ขนาดโรงเรียน		ใหญ่		กลาง		เล็ก	
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง
จะนะ	16	10	17	11	18	12		
เทพา	8	5	28	19	11	8		
นาทวี	8	5	17	11	6	4		
สะบ้าย้อย	15	10	12	9	3	2		
สะเดา	8	5	25	17	3	2		
รวม	55	35	99	67	41	28		

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ฉบับ ดังนี้

2.1 แบบสอบถามแบบภาวะผู้นำซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตามแนวคิดของ แบส (Bass)

เป็นแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหาร ตามตัวแปรอิสระ คือ เพศ อายุ  
ภูมิการศึกษา และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถาม  
แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา จำนวน 60 ข้อ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบແລກປේලියන จำนวน 20 ข้อ จำแนกเป็น

2.1.1 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 10 ข้อ

2.1.2 ด้านการบริหารแบบวางแผน จำนวน 10 ข้อ

2.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำนวน 40 ข้อ

2.2.1 ด้านความเสี่ยง จำนวน 10 ข้อ

2.2.2 ด้านการคลาย จำนวน 10 ข้อ

2.2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 10 ข้อ

2.2.4 ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน จำนวน 10 ข้อ

2.2 แบบสอบถามระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตาม  
แนวคิดของไฮร์สเบิร์ก ( Herzberg ) ซึ่งเป็นแบบสอบถามครูผู้สอน ด้านระดับขวัญในการ  
ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของครู ตามตัวแปรอิสระ คือ เพศ อายุ วุฒิ  
การศึกษา และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับขวัญของครู เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า ( Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 54 ข้อ แบ่งออกเป็น

2.1 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ตั้งแต่ข้อ 1-9

2.2 ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ตั้งแต่ข้อ 10-18

2.3 ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ตั้งแต่ข้อ 19-27

2.4 ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ตั้งแต่ข้อ 28-36

2.5 ด้านความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ตั้งแต่ข้อ 37-45

2.6 ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ตั้งแต่ข้อ 46-54

### 2.3 วิธีสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยคำนึงถึงความต้องดังนี้

2.3.1 ศึกษากรอบแนวคิดทางทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา เอกสารปริญญาในพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบແຄเพลี่ยນและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ แบส (Bass, 1985) และแนวคิดเกี่ยวกับขวัญของเออร์สเบิร์ก (Herzberg)

2.3.2 นำความรู้ที่ได้รับมาสังเคราะห์เป็นตัวแปร สร้างกรอบในการศึกษา นำกรอบแนวคิดการศึกษามากำหนดเป็นโครงสร้างของเครื่องมือและข้อคำถาม

2.3.3 นำแบบสอบถามฉบับร่าง เสนอให้อาชารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบพิจารณาให้ความเห็นชอบเพื่อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอให้อาชารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกรอบ

2.3.4 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้แบบประเมิน IOC (Index of Congruence) ได้ค่า IOC 0.80 – 1.00 ทุกข้อ

2.3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารและครุผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้รับจากการทดลอง มาคำนวณหาความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า ชุดที่ 1 ได้ค่าความเที่ยงตรง 0.979 และชุดที่ 2 ได้ค่าความเที่ยงตรง 0.956

2.3.6 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยคำนึงถึงความต้องดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นประชากร ตามที่ระบุที่ช่องแบบสอบถามพร้อมทั้งกำหนดวันส่งแบบสอบถามคืน ภายใน 7 วัน

3.2 เมื่อครบกำหนด 7 วันแล้ว ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดเลือกเอาเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ในการตอบไปดำเนินงานตามขั้นตอนวิธีการวิจัยต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน จำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น

4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรช่วงสั้น ใช้ค่าสถิติ ร้อยละ

4.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ใช้ค่าสถิติ  $\bar{X}$  และ S.D. โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ เปสท์ (Best, 1981: 182)

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 มีแบบภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 มีแบบภาวะผู้นำในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 มีแบบภาวะผู้นำในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 มีแบบภาวะผู้นำในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 มีแบบภาวะผู้นำในระดับน้อยที่สุด

4.2 การวิเคราะห์ระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน จำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น

4.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรช่วงสั้น ใช้ค่าสถิติ ร้อยละ

4.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 ใช้ค่าสถิติ  $\bar{X}$  และ S.D. โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ เปสท์ (Best, 1981: 182)

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 มีระดับขวัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 มีระดับขวัญมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 มีระดับขวัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 มีระดับขวัญน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 มีระดับขวัญน้อยที่สุด

4.3 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำระหว่างข้อมูลตัวแปรชีวสังคม ใช้ค่าสถิติ t-test และ F-test

4.4 เปรียบเทียบระดับข้อมูลของครูระหว่างข้อมูลตัวแปรชีวสังคม ใช้ค่าสถิติ t-test และ F-test

4.5 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้เกณฑ์ของ ประยอง บรรณสูตร (2525: 111) ซึ่งกล่าวไว้วังนี้

4.5.1 เมื่อค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1.00 (ประมาณ .70 - .90) ถือว่า สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

4.5.2 เมื่อค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ .50 (ประมาณ .30 - .70) ถือว่า สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

4.5.3 เมื่อค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ .00 (ประมาณ .30 และต่ำกว่า) ถือว่า สหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้กล่าวถึงการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับขั้นของครู และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขั้นของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งในการส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้กระทำโดยผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 โดยได้ส่งไปจำนวน 390 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 390 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และตรวจสอบแล้วได้ฉบับสมบูรณ์ จำนวน 390 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และอนุมัติเสนอข้อมูลตามลำดับดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการศึกษาระดับนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ดังนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าวิเคราะห์ t (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบเอฟ (F-test)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับข้อมูลในเขตพื้นการศึกษาสังขลา เขต 3

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับข้อมูลของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน ใช้ตารางประกอบคำบรรยาย มีรายละเอียดดังนี้

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง ก	เพศ		อายุ		วุฒิการศึกษา		ขนาดโรงเรียน			
	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า 46	46 ปีขึ้นไป	ป.ตรี	สูงกว่า ป.ตรี	เล็ก	กลาง	ใหญ่	
ผู้บริหาร	130	105	25	36	94	84	46	28	67	35
ร้อยละ	33.33	26.92	6.41	9.23	24.10	21.54	11.79	7.18	17.18	8.97
ครู	260	85	175	147	113	235	25	56	134	70
ร้อยละ	66.67	21.79	44.87	37.69	28.97	60.26	6.41	14.36	34.36	17.95
รวม	390	190	200	183	207	319	71	84	201	105
ร้อยละ	100.00	48.72	51.28	46.92	53.08	81.79	18.21	21.54	51.54	26.92

จากตารางที่ 4.1 พบร่วมกันว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 390 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 เป็นครูผู้สอน จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 48.72 เป็นเพศหญิง จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 51.28 อายุต่ำกว่า 46 ปีมีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 46.92 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 53.08 ด้านวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 319 คน คิดเป็นร้อยละ 81.79 และมีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 18.21 ด้านขนาดของโรงเรียน เป็นครูในโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.54

เป็นครูในโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 51.54 และเป็นครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 105 โรงเรียน ร้อยละ 26.92

เมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่า ผู้บริหาร เป็นเพศชาย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.92 เป็นเพศหญิง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.41 อายุต่ำกว่า 46 ปีมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.23 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 ด้านวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.54 และมีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.79 ด้านขนาดของโรงเรียน เป็นครูในโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.18 เป็นครูในโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 17.18 และเป็นครูในโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.97

ครูผู้สอน เป็นเพศชาย จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.79 เป็นเพศหญิง จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 44.87 อายุต่ำกว่า 46 ปีมีจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 37.69 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.97 ด้านวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 60.26 และมีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.41 ด้านขนาดของโรงเรียน เป็นครูในโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 1.36 เป็นครูในโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 34.36 และเป็นครูในโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.95

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา  
สงขลาเขต 3 ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2 - 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	3.24	1.38	ปานกลาง
แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	4.18	0.82	มาก
รวม	3.71	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบร่วมกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ใช้แบบภาวะผู้นำโดยภาพรวม ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.18$ ) ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ )

เมื่อพิจารณาแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ จำแนกเป็นรายด้าน ปรากฏผลดัง  
รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร  
สถานศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน

แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.89	1.02	มาก
การบริหารแบบวางแผน	2.58	1.39	ปานกลาง
รวม	3.24	1.38	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 มีแบบภาวะผู้นำโดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน การให้รางวัลตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.82$ ) และมีแบบภาวะผู้นำ แบบการบริหารแบบวางแผน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.58$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 จำแนกรายด้าน

แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความเสน่หานา	4.11	0.91	มาก
การคลใจ	4.11	0.83	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.11	0.79	มาก
การมุ่งความสัมพันธ์ร้ายคน	4.20	0.76	มาก
รวม	4.18	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบร่วมกันว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 มีแบบภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แบบภาวะผู้นำทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ร้ายคน ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านความเสน่หานา ด้านการคลใจ และ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.11$ ,  $4.11$  และ  $4.11$  ตามลำดับ)

2.2 การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำตามตัวแปรชีวสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาส่งขลาเขต 3 ปรากฏผลดังรายละเอียดในตารางที่ 4.5 - 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเดกเกลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปร เพศ

แบบภาวะผู้นำ	ชาย		หญิง		t	p		
	N = 105		N = 25					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.86	0.71	4.02	0.87	0.92	0.35		
การบริหารแบบวางแผน	2.51	0.52	2.87	0.86	2.66	0.00*		
รวมค่าเฉลี่ย	3.19	0.48	3.44	0.72	2.13	0.03*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.5 พบร่วมกันว่า การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำแบบเดกเกลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปร เพศ โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาชาย และหญิงมีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชาย และหญิงมีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามตัวแปร อายุ

แบบภาวะผู้นำ	น้อยกว่า 46		46 ปีขึ้นไป		t	p		
	N = 36		N = 94					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.99	0.82	3.85	0.71	0.97	0.33		
การบริหารแบบวางแผน	2.87	0.82	2.47	0.48	3.41	0.00*		
รวมค่าเฉลี่ย	3.43	0.66	3.16	0.47	2.57	0.01*		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.6 พนวจว่า การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปร อายุ โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาอายุน้อยกว่า 46 และอายุ 46 ปีขึ้นไป มีแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาน้อยกว่า 46 และอายุ 46 ปีขึ้นไป มีแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยน แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ไม่แตกต่างกัน แต่แบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยน การบริหารแบบวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามตัวแปร วุฒิการศึกษา

แบบภาวะผู้นำ	ปริญญาตรี		สูงกว่า		t	p		
	ปริญญาตรี							
	N = 84	N = 46						
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
การให้รางวัลตามสถานการณ์	4.01	0.72	3.67	0.72	2.58	0.01*		
การบริหารแบบวางแผนเชย	2.58	0.63	2.59	0.59	0.10	0.91		
รวมค่าเฉลี่ย	3.30	0.54	3.13	0.54	1.67	0.09		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.7 พบร่วมกันว่า การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปร วุฒิการศึกษา โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีแบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยน แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่แบบภาวะผู้นำແลกเปลี่ยน การบริหารแบบวางแผนเชยไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำແລກเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามตัวแปร ขนาดโรงเรียน

ปัจจัย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
การให้รางวัลตามสถานการณ์	ระหว่างกลุ่ม	0.99	2	0.49	0.903	0.40
	ภายในกลุ่ม	69.71	127	0.54		
	รวม	70.70	129			
การบริหารแบบวางแผน	ระหว่างกลุ่ม	0.19	2	0.09	0.256	0.77
	ภายในกลุ่ม	48.36	127	0.38		
	รวม	48.56	129			
รวมเฉลี่ย	ระหว่างกลุ่ม	0.10	2	0.05	0.175	0.83
	ภายในกลุ่ม	37.91	127	0.29		
	รวม	38.01	129			

จากตารางที่ 4.8 พบร่วมกันว่า การเบรียบเทียบแบบภาวะผู้นำແລກเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม และรายค้าน แบบภาวะผู้นำແລກเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามตัวแปร เพศ

แบบภาวะผู้นำ	ชาย		หญิง		t	p		
	N = 105		N = 25					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
ความเสน่หา	4.15	0.62	4.13	0.84	0.17	0.86		
การคลใจ	4.23	0.57	4.25	0.85	0.15	0.88		
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.10	0.59	4.14	0.86	0.22	0.82		
การมุ่งความสัมพันธ์รายคน	4.24	0.55	4.11	0.82	0.96	0.33		
รวมค่าเฉลี่ย	4.18	0.52	4.16	0.81	0.20	0.84		

จากตารางที่ 4.9 พบร่วมกันว่า การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรเพศโดยภาพรวมและรายด้าน แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามตัวแปรอายุ

แบบภาวะผู้นำ	น้อยกว่า 46		46 ปีขึ้นไป		t	p		
	N = 36		N = 94					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
ความเสน่หา	4.27	0.48	4.10	0.72	1.25	0.21		
การคลใจ	4.30	0.49	4.20	0.68	0.77	0.44		
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.26	0.51	4.05	0.69	1.62	0.10		
การมุ่งความสัมพันธ์ร้ายคน	4.30	0.49	4.19	0.65	0.92	0.36		
รวมค่าเฉลี่ย	4.28	0.41	4.14	0.64	1.25	0.21		

จากตารางที่ 4.10 พนวณว่า การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปรอายุโดยภาพรวมและรายด้าน แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามตัวแปร วุฒิการศึกษา

แบบภาวะผู้นำ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p		
	N = 84		N = 46					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
ความเสน่หা	4.18	0.64	4.10	0.72	0.67	0.50		
การคลื่น	4.25	0.60	4.20	0.68	0.47	0.64		
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.12	0.65	4.09	0.66	0.25	0.80		
การมุ่งความตั้งมั่นธrix รายคน	4.26	0.59	4.13	0.65	1.18	0.24		
รวมค่าเฉลี่ย	4.20	0.57	4.13	0.62	0.69	0.49		

จากตารางที่ 4.11 พบร่วมกันว่า การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาตามตัวแปร วุฒิการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษามิได้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามตัวแปร ขนาดโรงเรียน

ปัจจัย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ความสนใจ	ระหว่างกลุ่ม	0.18	2	0.08	0.197	0.82
	ภายในกลุ่ม	57.19	127	0.45		
	รวม	57.36	129			
การคลาย	ระหว่างกลุ่ม	0.40	2	0.20	0.504	0.60
	ภายในกลุ่ม	50.73	127	0.39		
	รวม	51.14	129			
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ระหว่างกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.035	0.96
	ภายในกลุ่ม	53.97	127	0.42		
	รวม	54.00	129			
การมุ่งความล้มพันธ์รายคน	ระหว่างกลุ่ม	0.35	2	0.17	0.470	0.62
	ภายในกลุ่ม	47.87	127	0.37		
	รวม	48.23	129			
รวมเฉลี่ย	ระหว่างกลุ่ม	0.17	2	0.08	0.250	0.77
	ภายในกลุ่ม	44.09	127	0.34		
	รวม	44.27	129			

จากตารางที่ 4.12 พนว่า การเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร  
สถานศึกษาตามตัวแปรขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้าน แบบภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำแนกรายโรงเรียน ในแต่ละด้านและภาพรวม

โรงเรียน ที่	ความ เส้นหา	การคลื่อ	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา		การมุ่ง <sup>†</sup> ความสัมพันธ์ รายคน		S.D.	ลำดับที่
			การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา		
1	2.00	2.20	1.30	2.10	1.90	0.41	2	
2	1.00	1.10	1.00	1.00	1.03	0.05	1	
3	2.00	2.20	1.30	2.10	1.90	0.41	3	
4	3.10	3.20	2.70	2.80	2.95	0.24	5	
5	3.30	3.40	3.40	3.70	3.45	0.17	10	
6	2.70	2.70	2.80	2.70	2.73	0.05	4	
7	3.30	3.10	3.10	3.30	3.20	0.12	8	
8	4.90	5.00	4.40	3.90	4.55	0.51	97	
9	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	0.00	6	
10	4.00	4.00	3.60	4.00	3.90	0.20	25	
11	4.60	4.40	4.10	3.80	4.23	0.35	60	
12	4.70	4.60	4.60	4.50	4.60	0.08	101	
13	4.00	4.10	4.50	4.00	4.15	0.24	53	
14	4.00	4.00	3.80	4.00	3.95	0.10	30	
15	3.80	3.80	4.00	3.40	3.75	0.25	14	
16	4.50	4.30	3.80	3.80	4.10	0.36	50	
17	4.30	4.30	4.20	4.10	4.23	0.10	61	
18	4.00	3.70	4.00	4.00	3.93	0.15	26	
19	4.20	4.90	5.00	4.10	4.55	0.47	98	
20	4.20	4.30	3.40	4.20	4.03	0.42	42	
21	4.50	4.40	4.30	4.00	4.30	0.22	72	
22	4.00	4.20	4.00	4.00	4.05	0.10	45	
23	4.00	4.20	3.60	4.20	4.00	0.28	35	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ความ เส้นทาง	การคลื่น ปัจจุบัน	การ กระตุ้น การใช้ ชีวิต	การมุ่ง ความสัมพันธ์ รายคน		$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่
				การ กระตุ้น การใช้ ชีวิต	ความสัมพันธ์ รายคน			
24	4.00	3.90	4.00	3.90	3.95	0.06	31	
25	4.10	4.30	4.00	3.90	4.08	0.17	47	
26	4.10	4.00	4.00	3.90	4.00	0.08	36	
27	4.80	4.30	4.20	4.40	4.43	0.26	85	
28	3.80	4.40	4.30	4.40	4.23	0.29	62	
29	4.00	4.20	4.00	4.00	4.05	0.10	46	
30	3.90	4.00	3.80	3.60	3.83	0.17	19	
31	4.50	4.70	4.00	4.60	4.45	0.31	86	
32	4.10	4.10	4.00	3.70	3.98	0.19	32	
33	4.00	4.10	3.60	3.50	3.80	0.29	16	
34	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	0.00	37	
35	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	0.00	38	
36	4.20	4.50	4.00	4.00	4.18	0.24	54	
37	3.80	4.20	3.30	3.50	3.70	0.39	13	
38	4.20	4.50	4.00	4.00	4.18	0.24	55	
39	4.00	4.20	3.60	4.00	3.95	0.25	28	
40	3.60	3.90	4.00	4.00	3.88	0.19	21	
41	3.30	3.30	3.50	3.90	3.50	0.28	11	
42	3.90	4.00	3.90	4.10	3.98	0.10	33	
43	3.60	3.70	3.80	4.00	3.78	0.17	15	
44	2.80	3.30	3.70	3.50	3.33	0.39	9	
45	4.00	4.00	4.00	3.90	3.98	0.05	34	
46	4.10	3.80	3.90	3.90	3.93	0.13	27	
47	4.70	4.50	4.70	4.70	4.65	0.10	105	
48	4.00	4.10	3.80	3.90	3.95	0.13	29	
49	4.00	4.30	4.40	4.20	4.23	0.17	67	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ความ เสน่หาน	การคลาย	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา		การมุ่ง <sup>๑</sup> ความสัมพันธ์ รายคน		$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่
			การ กระตุ้น การใช้	ปัญญา	ความสัมพันธ์ รายคน	การมุ่ง <sup>๑</sup>			
50	4.60	4.00	4.40	4.10	4.28	0.28	68		
51	3.90	3.70	3.80	4.00	3.85	0.13	20		
52	3.90	3.90	3.40	4.00	3.80	0.27	17		
53	4.60	4.40	4.50	4.00	4.38	0.26	79		
54	4.30	4.20	4.40	4.20	4.28	0.10	69		
55	4.70	5.00	5.00	4.00	4.68	0.47	111		
56	3.10	4.40	4.00	4.60	4.03	0.67	43		
57	4.00	4.00	3.80	4.20	4.00	0.16	39		
58	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	0.00	40		
59	4.00	4.00	3.50	3.70	3.80	0.24	18		
60	4.00	3.90	3.80	3.80	3.88	0.10	22		
61	3.90	4.30	4.00	4.30	4.13	0.21	51		
62	4.30	4.30	4.40	4.30	4.33	0.05	75		
63	4.70	5.00	5.00	5.00	4.93	0.15	128		
64	4.60	4.80	4.10	4.10	4.40	0.36	81		
65	5.00	5.00	4.60	4.90	4.88	0.19	126		
66	4.10	4.70	4.60	4.90	4.58	0.34	99		
67	4.80	4.90	4.70	5.00	4.85	0.13	123		
68	5.00	4.90	4.80	5.00	4.93	0.10	129		
69	4.70	5.00	4.90	5.00	4.90	0.14	127		
70	4.10	4.10	4.10	4.50	4.20	0.20	56		
71	4.70	4.60	4.20	4.50	4.50	0.22	89		
72	4.80	4.30	3.90	4.70	4.43	0.41	84		
73	4.10	4.10	4.20	4.50	4.23	0.19	63		
74	4.20	4.20	4.90	3.90	4.30	0.42	73		
75	4.40	4.60	3.90	4.20	4.28	0.30	70		

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ความ เส้นทาง	การคลื่น	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา		การมุ่ง <sup>†</sup> ความสัมพันธ์ รายคน		S.D.	ลำดับที่
			การ กระตุ้น	การใช้ ปัญญา	ความสัมพันธ์ รายคน	การมุ่ง <sup>†</sup>		
76	4.70	4.70	4.10	4.50	4.50	4.50	0.28	90
77	4.60	4.30	4.50	4.40	4.45	0.13	87	
78	4.80	4.90	4.90	4.80	4.85	0.06	124	
79	4.40	4.40	4.30	4.30	4.35	0.06	78	
80	4.40	4.60	5.00	4.60	4.65	0.25	106	
81	4.90	4.40	4.80	5.00	4.78	0.26	118	
82	4.60	4.50	4.10	4.90	4.53	0.33	93	
83	4.30	4.80	4.90	4.60	4.65	0.26	107	
84	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	0.00	91	
85	5.00	4.90	5.00	5.00	4.98	0.05	130	
86	4.00	3.80	4.00	4.20	4.00	0.16	41	
87	3.70	4.50	4.30	4.30	4.20	0.35	57	
88	4.50	4.30	4.00	4.30	4.28	0.21	71	
89	5.00	5.00	4.40	4.50	4.73	0.32	116	
90	4.60	5.00	4.60	4.40	4.65	0.25	108	
91	4.00	4.00	4.00	4.30	4.08	0.15	48	
92	4.00	5.00	5.00	5.00	4.75	0.50	117	
93	4.00	4.30	4.50	5.00	4.45	0.42	88	
94	4.00	4.30	4.20	4.70	4.30	0.29	74	
95	4.60	4.60	4.00	3.70	4.23	0.45	64	
96	4.40	4.90	4.40	4.70	4.60	0.24	102	
97	4.00	4.20	4.00	4.20	4.10	0.12	49	
98	4.40	4.50	4.80	4.80	4.63	0.21	103	
99	4.80	5.00	4.90	4.40	4.78	0.26	119	
100	4.40	4.00	3.50	4.20	4.03	0.39	44	
101	4.00	4.50	4.10	4.20	4.20	0.22	58	

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ความ เส้นทาง	การคลาย	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา		การผูก ความสัมพันธ์ รายคน		$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่
			การ กระตุ้น การใช้	ปัญญา	ความสัมพันธ์ รายคน	การผูก			
102	4.50	4.30	4.40	4.90	4.53	0.26	94		
103	3.70	3.50	4.10	4.20	3.88	0.33	23		
104	4.60	4.50	4.20	4.80	4.53	0.25	95		
105	4.60	4.40	4.00	4.50	4.38	0.26	80		
106	4.50	4.40	4.00	4.40	4.33	0.22	76		
107	4.50	4.90	5.00	5.00	4.85	0.24	125		
108	4.40	4.80	4.70	4.80	4.68	0.19	112		
109	2.40	4.10	3.90	3.70	3.53	0.77	12		
110	4.70	4.60	5.00	4.90	4.80	0.18	121		
111	4.30	4.50	4.20	4.60	4.40	0.18	82		
112	4.40	4.80	4.40	5.00	4.65	0.30	109		
113	4.70	4.60	4.50	4.50	4.58	0.10	100		
114	4.50	4.40	4.40	4.80	4.53	0.19	96		
115	4.90	4.80	4.30	4.80	4.70	0.27	115		
116	4.40	4.20	4.30	4.40	4.33	0.10	77		
117	4.00	4.10	4.20	4.60	4.23	0.26	65		
118	1.80	2.10	4.00	4.60	3.13	1.38	7		
119	4.30	4.30	4.00	4.20	4.20	0.14	59		
120	4.10	4.30	4.20	4.30	4.23	0.10	66		
121	4.60	4.40	4.00	5.00	4.50	0.42	92		
122	5.00	5.00	4.20	4.60	4.70	0.38	114		
123	3.10	3.00	4.80	4.70	3.90	0.98	24		
124	4.70	4.30	4.60	5.00	4.65	0.29	110		
125	5.00	5.00	4.50	4.70	4.80	0.24	120		
126	4.30	4.10	4.20	4.00	4.15	0.13	52		
127	4.20	4.70	4.40	4.30	4.40	0.22	83		

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

โรงเรียน ที่	ความ เส้นทาง	การคลใจ	การ กระตุ้น การใช้ ปัญญา		การผุง ความสัมพันธ์ ราศคน	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับที่
			กระตุ้น	การใช้ ปัญญา				
128	4.80	4.80	4.40	4.70	4.68	0.19	113	
129	5.00	4.90	4.90	4.40	4.80	0.27	122	
130	4.60	4.60	4.50	4.80	4.63	0.13	104	
รวม	4.15	4.23	4.11	4.22	4.18	0.06		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เมื่อพิจารณารายโรงเรียน พบว่า

โดยภาพรวมผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 3.50 ถึง 4.45) จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 รองลงมาได้แก่ระดับมากที่สุด(มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 4.50 ถึง 4.98) จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 33.08 และที่น้อยที่สุด ได้แก่ ระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.03$ ) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76 รองลงมาได้แก่ ระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.90$  และ 1.90 ตามลำดับ) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.54 และ ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 4.50 ถึง 4.98) จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.38

#### เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านความเส้นทาง อยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 3.50 ถึง 4.40) จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 50.07 รองลงมาได้แก่ระดับมากที่สุด(มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 4.50 ถึง 5.00) จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 36.15 และที่น้อยที่สุด ได้แก่ ระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.03$ ) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76 รองลงมาได้แก่ ระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.80$  และ 2.40) จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.07 และ ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 2.70 ถึง 3.30) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.92

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการคลใจอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 3.50 ถึง 4.40) จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 54.61 รองลงมาได้แก่ระดับมากที่สุด(มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง 4.50 ถึง 5.00) จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 36.15 และที่น้อย

ที่สุดได้แก่ ระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.00$ ) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76 รองลงมาได้แก่ ระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.80$  และ  $2.00$ ) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.31 และ ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง  $2.70$  ถึง  $3.30$ ) จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.15

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง  $3.50$  ถึง  $4.40$ ) จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 65.38 รองลงมาได้แก่ ระดับมากที่สุด(มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง  $4.50$  ถึง  $5.00$ ) จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 29.23 และที่น้อยที่สุด ได้แก่ ระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.00$ ) จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.31 รองลงมาได้แก่ ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง  $2.70$  ถึง  $3.40$ ) จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.15

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีระดับแบบผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้าน การมุ่งความสัมพันธ์รายคนอยู่ในระดับมาก (มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง  $3.50$  ถึง  $4.40$ ) จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 56.24 รองลงมาได้แก่ ระดับมากที่สุด(มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ระหว่าง  $4.50$  ถึง  $5.00$ ) จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 36.48 และที่น้อยที่สุด ได้แก่ ระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.00$ ) จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.76 รองลงมาได้แก่ ระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.10$  และ  $2.10$  ตามลำดับ) จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.54 และ ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ ) ระหว่าง  $2.70$  ถึง  $3.40$ ) จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภาน เขต 3

ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภาน เขต 3 ปรากฏผล ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภาน เขต 3  
จำแนกเป็นรายองค์ประกอบ

องค์ประกอบของขวัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.39	0.58	มาก
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.40	0.58	มาก
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.18	0.61	มาก
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.24	0.71	มาก
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.36	0.61	มาก
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.40	0.71	มาก
รวม	4.33	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภาน เขต 3 โดยภาพรวมมีขวัญอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ขวัญของครูอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับ คือ ความรู้สึกรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.40, 4.40$  ตามลำดับ) รองลงมาได้แก่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.39$ ) ด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.36$ ) ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.24$ ) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญของครูใน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา  
เขต 3 จำแนกตามตัวแปรเพศ

องค์ประกอบ	ชาย			หญิง		
	N = 85		ระดับ	N = 175		ระดับ
	Χ	S.D.		Χ	S.D.	
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.31	0.58	มาก	4.43	0.58	มาก
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.33	0.61	มาก	4.43	0.57	มาก
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.13	0.61	มาก	4.21	0.61	มาก
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.24	0.72	มาก	4.25	0.70	มาก
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.29	0.62	มาก	4.40	0.60	มาก
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.37	0.81	มาก	4.42	0.65	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	4.28	0.58	มาก	4.36	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบร่วมกันว่า ระดับขวัญของครูชายและหญิงใน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบร่วมกันว่า

ครูชาย มีระดับขวัญในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.37$ ) รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.33$ ) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.31$ ) และ ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.29$ )

ส่วนครูหญิง มีระดับขวัญในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความรู้สึกรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.43, 4.43$  ตามลำดับ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.42$ ) และ ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.40$ )

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญของครูใน เขตพื้นที่การศึกษาสังขละ เขต 3  
จำแนกตามตัวแปรอายุ

องค์ประกอบ	ต่ำกว่า 46 ปี			46 ปี ขึ้นไป		
	N = 147		ระดับ	N = 113		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.44	0.58	มาก	4.33	0.58	มาก
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.44	0.58	มาก	4.35	0.59	มาก
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.21	0.62	มาก	4.14	0.59	มาก
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.25	0.75	มาก	4.24	0.66	มาก
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.41	0.62	มาก	4.30	0.59	มาก
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.44	0.69	มาก	4.35	0.72	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	4.37	0.58	มาก	4.28	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบร่วมกันว่า ระดับขวัญของครูที่มีอายุต่ำกว่า 46 ปี และ 46 ปีขึ้นไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$  และ  $4.28$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบร่วมกันว่า ครูที่มีอายุต่ำกว่า 46 ปี มีระดับขวัญในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน, ความรู้สึกรับผิดชอบ และ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.44$ )

ส่วนครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ และ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.35, 4.35$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญของครูใน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3  
จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา

องค์ประกอบ	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	N = 235			N = 25		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.39	0.59	มาก	4.41	0.48	มาก
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.39	0.59	มาก	4.45	0.56	มาก
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.17	0.61	มาก	4.25	0.60	มาก
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.25	0.71	มาก	4.19	0.70	มาก
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.35	0.62	มาก	4.48	0.53	มาก
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.40	0.70	มาก	4.40	0.75	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	4.33	0.57	มาก	4.36	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบร่วมกันว่า ระดับขวัญของครูที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบร่วมกันว่า

ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับขวัญในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.0$ ) รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.39$  และ  $4.39$  ตามลำดับ) และความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.35$ )

ส่วนครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีระดับขวัญในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.45$ ) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.41$ ) และ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.40$ )

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญของครูใน เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3  
จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน

องค์ประกอบ	ขนาดเล็ก			ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่		
	N = 28			N = 67			N = 35		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน	4.45	0.50	มาก	4.29	0.49	มาก	4.52	0.52	มากที่สุด
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.45	0.51	มาก	4.33	0.46	มาก	4.46	0.55	มาก
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.36	0.50	มาก	4.10	0.51	มาก	4.31	0.57	มาก
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.41	0.52	มาก	4.09	0.70	มาก	4.33	0.63	มาก
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.50	0.44	มากที่สุด	4.29	0.58	มาก	4.48	0.50	มาก
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.45	0.66	มาก	4.30	0.63	มาก	4.43	0.62	มาก
รวมค่าเฉลี่ย	4.44	0.47	มาก	4.23	0.53	มาก	4.42	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบร้า ระดับขวัญของครูในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ โดยภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า

ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีระดับขวัญในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น ความรู้สึก  
พอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.50$ ) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยองค์ประกอบที่มีระดับสูงที่สุดได้แก่  
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกเป็น  
ส่วนหนึ่งของหน่วยงานและ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.45, 4.45$  และ  $4.45$  ตามลำดับ)

ครูในโรงเรียนขนาดกลาง มีระดับขวัญในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่  
มีระดับสูงที่สุดได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน  
( $\bar{X} = 4.30$ ) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และ ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.29,$   
 $4.29$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ตามตัวแปรเพศ

องค์ประกอบ	ชาย		หญิง		t	p		
	N = 85		N = 175					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.31	0.58	4.43	0.58	1.54	0.12		
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.33	0.61	4.43	0.57	1.32	0.18		
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.13	0.61	4.21	0.61	0.96	0.33		
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.24	0.72	4.25	0.70	0.11	0.91		
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.29	0.62	4.40	0.60	1.32	0.18		
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.37	0.81	4.42	0.65	0.49	0.61		
รวมค่าเฉลี่ย	4.28	0.58	4.36	0.56	1.02	0.30		

จากตารางที่ 4.19 พบว่า การเปรียบเทียบขวัญของครูชายและหญิงในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาอย่างคัดเลือกพบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ตามตัวแปรอายุ

องค์ประกอบ	ต่ำกว่า 46 ปี		46 ปี ขึ้นไป		t	p		
	N = 147		N = 113					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.44	0.58	4.33	0.58	1.46	0.14		
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.44	0.58	4.35	0.59	1.22	0.22		
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.21	0.62	4.14	0.59	0.95	0.34		
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.25	0.75	4.24	0.66	0.16	0.87		
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.41	0.62	4.30	0.59	1.41	0.16		
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.44	0.69	4.35	0.72	1.09	0.27		
รวมค่าเฉลี่ย	4.37	0.58	4.28	0.55	1.14	0.25		

จากตารางที่ 4.20 พบว่า การเปรียบเทียบขวัญของครูที่อายุต่ำกว่า 46 ปี และ 46 ปี ขึ้นไป ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา

องค์ประกอบ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	p		
	N =		N =					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.39	0.59	4.41	0.48	0.19	0.84		
ความรู้สึกรับผิดชอบ	4.39	0.59	4.45	0.56	0.49	0.62		
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	4.17	0.61	4.25	0.60	0.58	0.56		
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	4.25	0.71	4.19	0.70	0.43	0.66		
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	4.35	0.62	4.48	0.53	0.97	0.33		
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	4.40	0.70	4.40	0.75	0.05	0.95		
รวมค่าเฉลี่ย	4.33	0.57	4.36	0.53	0.29	0.76		

จากตารางที่ 4.21 พบร่วมกันว่า การเปรียบเทียบขวัญของครูที่อายุต่ำกว่า 46 ปี และ 46 ปีขึ้นไป ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบร่วมกันว่า ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 เปรียบเทียบขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ตามตัวแปรขนาดโรงเรียน

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.44	2	1	2.86	0.06
	ภายในกลุ่ม	32.03	127	0		
	รวม	33.47	129			
ความรู้สึกรับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	0.49	2	0	1.00	0.37
	ภายในกลุ่ม	30.88	127	0		
	รวม	31.37	129			
ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	ระหว่างกลุ่ม	1.67	2	1	3.01	0.05*
	ภายในกลุ่ม	35.33	127	0		
	รวม	37.00	129			
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.55	2	1	3.07	0.05*
	ภายในกลุ่ม	52.59	127	0		
	รวม	55.13	129			
ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	1.22	2	1	2.13	0.12
	ภายในกลุ่ม	36.19	127	0		
	รวม	37.41	129			
ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.67	2	0	0.84	0.43
	ภายในกลุ่ม	50.79	127	0		
	รวม	51.46	129			
รวมเฉลี่ย	ระหว่างกลุ่ม	1.22	2	1	2.28	0.11
	ภายในกลุ่ม	34.00	127	0		
	รวม	35.21	129			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 4.22 พบร่วมกันว่า การเปรียบเทียบขวัญของครูในโรงเรียนขนาดต่าง ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาอย่างองค์ประกอบ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ความรู้สึกประสบความสำเร็จและความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน จึงต้องนำองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบไปเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธีของ Sheffe ดังรายละเอียด

ตารางที่ 4.23 ตารางเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของ Scheffe ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ

ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
	$\bar{X}$	4.28	4.08	4.28
ขนาดเล็ก	4.28	-	0.033*	.948*
ขนาดกลาง	4.08	-	-	0.027
ขนาดใหญ่	4.28	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

จากตารางที่ 2.23 พบร่วมกันว่า ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีข้อบกพร่องต่างกับครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ตารางที่ 4.24 ตารางเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของ Scheffe ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
	$\bar{X}$	4.37	4.13	4.34
ขนาดเล็ก	4.37	-	0.031*	.784
ขนาดกลาง	4.13	-	-	0.046*
ขนาดใหญ่	4.34	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2.24 พบร่วมกันว่า ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีข้อบกพร่องต่างกับครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครูใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับชั้นประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา**

**เขต 3**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับ  
ขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 รายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครูเป็น<sup>\*\*\*</sup>  
ราย ด้าน

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครูเป็นรายด้าน

ด้านที่	องค์ประกอบของขวัญ	แบบภาวะผู้นำ	
		แบบแลกเปลี่ยน	แบบแบบเปลี่ยนสภาพ
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	0.702 ***	0.530 ***
2.	ความรู้สึกรับผิดชอบ	0.366 ***	0.821 ***
3.	ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	0.455 ***	0.470 ***
4.	ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	0.360 ***	0.377 ***
5.	ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	0.321 ***	0.515 ***
6.	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	0.282 ***	0.402 ***
รวมค่าเฉลี่ย		0.851 ***	0.877 ***

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับขวัญของครูรายด้าน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละแบบภาวะผู้นำ พบร่วม

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับขวัญของครูทุกด้านมี  
ความสัมพันธ์กันในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความสัมพันธ์  
ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับขวัญของครูทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในภาพรวมอยู่ใน  
ระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4.2 ผลการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครู เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครูในโรงเรียนขนาดเด็ก

ตัวแปร ที่	องค์ประกอบของขวัญ	แบบภาวะผู้นำ	
		แบบแลกเปลี่ยน	แบบแบบเปลี่ยนสภาพ
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	0.941***	0.855***
2.	ความรู้สึกรับผิดชอบ	0.857***	0.955***
3.	ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	0.904***	0.885***
4.	ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	0.847***	0.764***
5.	ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	0.790***	0.796***
6.	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	0.574***	0.476**
รวมค่าเฉลี่ย		0.891***	0.855***

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญของครูตามตัวแปร โรงเรียนขนาดเด็ก โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาแต่ละแบบภาวะผู้นำ พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับขวัญของครูทุกด้านมี ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับขวัญของครูส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครูในโรงเรียนขนาดกลาง

ด้าน ที่	องค์ประกอบของขวัญ	แบบภาวะผู้นำ	
		แบบแอกเพลี่ยน	แบบแบบเปลี่ยนสภาพ
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	0.911***	0.909***
2.	ความรู้สึกรับผิดชอบ	0.813***	0.933***
3.	ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	0.788***	0.818***
4.	ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	0.720***	0.779***
5.	ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	0.741***	0.843***
6.	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	0.721***	0.823***
รวมค่าเฉลี่ย		0.831***	0.905***

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญของครูตามตัวแปรโรงเรียนขนาดกลาง โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาแต่ละแบบภาวะผู้นำ พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบแอกเพลี่ยนกับขวัญของครูทุกด้านมี ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความสัมพันธ์ระหว่างแบบ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับขวัญของครูทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับข่าวลุ่มของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่

ลำดับ ที่	องค์ประกอบของข่าวลุ่ม	แบบภาวะผู้นำ	
		แบบแผลกเปลี่ยน	แบบแบบเปลี่ยนสภาพ
1.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	0.887***	0.858***
2.	ความรู้สึกรับผิดชอบ	0.876***	0.959***
3.	ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	0.809***	0.832***
4.	ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	0.739***	0.792***
5.	ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ	0.811***	0.864***
6.	ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	0.833***	0.843***
รวมค่าเฉลี่ย		0.865***	0.899***

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับข่าวลุ่มของครูตามตัวแปรโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาแต่ละแบบภาวะผู้นำ พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบแผลกเปลี่ยนกับข่าวลุ่มของครูทุกด้านมี ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับข่าวลุ่มของครูทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 3 เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาสงขลา เขต 3 ปีการศึกษา 2549 จำนวน 195 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดย เทียบกับ ตารางเครชี มอร์แกน( Krejcie and Morgan 1970: 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 โรงเรียน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 130 คน และครูผู้สอน จำนวน 260 คน

###### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบภาวะผู้นำและปั้นแบบ สอบถามระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู ลักษณะของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ฉบับ คือ

- ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหาร ตามตัวแปรอิสระ คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ ซึ่งมีความเชื่อมั่น (Reliability) 0.979

2) ฉบับที่ 2 แบบสอบถามครูผู้สอน ด้านระดับขวัญในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพ ครู ตามตัวแปรอิสระ คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับขวัญของครู เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 54 ข้อ ซึ่งมีความเชื่อมั่น (Reliability) .0.956

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้จัดได้ดำเนินการขอหนังสือ จากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังขละ เขต 3 ขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 130 ชุด ได้รับคืน จำนวน 130 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าร้อยละ

1.4.2 วิเคราะห์แบบภาวะผู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

1.4.3 วิเคราะห์ระดับขวัญของครู โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

1.4.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารและระดับขวัญของครูที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยการทดสอบค่า t - test

1.4.5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขละ เขต 3 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

### 1.5 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.5.1 จากการศึกษาถ้วนตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทางชีวสังคม พบร้า ผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย อายุ 46 ปีขึ้นไป และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุผู้สอนส่วนใหญ่เป็น เพศหญิงและมีอายุต่ำกว่า 46 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

1.5.2 จากการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษาสงขลา เขต 3 พบร้า

1) ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นการศึกษาสงขลา เขต 3 มีแบบภาวะ ผู้นำโดยภาพรวม ระดับมาก เมื่อพิจารณาแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบรายด้านพบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษา มีแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาในรายประเด็นย่อย พบร้า การบริหารแบบวางแผน อยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนประเด็นอื่น ๆ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคน ด้านความเสน่หา ด้านการคลใจ และ ด้านการกระตุ้นการ ใช้ปัญญา และ การให้รางวัลตามสถานการณ์

2) เมื่อเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ ตามตัวแปรชีวสังคม ในตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบร้า

(1) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ อายุ ต่างกัน โดยภาพรวมมีแบบภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (เป็นไป ตามสมมุติฐานข้อที่ 1) ส่วน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนต่างกัน โดย ภาพรวมมีแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบรายประเด็นย่อยพบว่า ทั้งผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีเพศ อายุ ต่างกัน มีการบริหารแบบวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ส่วนผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีแบบภาวะผู้นำทำการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 1) ส่วนประเด็นย่อยอื่น ๆ ไม่ แตกต่างกัน

(2) แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยภาพรวมและประเด็นย่อย มีแบบภาวะผู้นำ ไม่ แตกต่างกัน

3) จากการศึกษาระดับขั้นของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบร้า

(1) ครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ตามตัวแปรเชิงสังคมในตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน ทุกตัวแปร มีระดับขั้วัญโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบของขั้วัญอยู่ในระดับมากทุกรายองค์ประกอบ

(2) เมื่อเปรียบเทียบระดับขั้วัญของครูตามตัวแปรเชิงสังคม ในตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบร่วม

ก. ครูที่มีเพศ อายุ และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับขั้วัญโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน (ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 2)

ข. ครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมมีระดับขั้วัญไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบรายองค์ประกอบย่อยส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน (ไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 2) ยกเว้น องค์ประกอบความรู้สึกประสบความสำเร็จและความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 2) และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามวิธีของ Scheffe ทั้งสององค์ประกอบพบว่าครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีขั้วัญแตกต่างกับครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขั้วัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 พบร่วม

(1) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขั้วัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับขั้วัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างขั้วัญของครูทั้ง 6 องค์ประกอบ กับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2 แบบ พบร่วม แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขั้วัญของครู ในระดับมากทั้ง 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำแบบเด็กเปลี่ยนและแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกองค์ประกอบ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3

(2) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขั้วัญของครู โดย ภาพรวมตามขนาดโรงเรียนทั้ง 3 ขนาด พบร่วม มีความสัมพันธ์ในทางบวก และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบร่วม องค์ประกอบส่วนใหญ่ มีความสัมพันธ์ในทางบวกที่ระดับ 0.001 ยกเว้นตัวแปรโรงเรียนขนาดเล็กในองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3

## 2. อภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาวะผู้นำ ข้อค้นพบในการวิจัยในครั้งนี้มีประเด็นที่มีความสำคัญ ควรแก่นำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ

2.1 การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 จากผลการวิจัยมีดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ใช้แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การที่ผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่า แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 น่าจะมีสาเหตุเนื่องมาจากการประ拔าตใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 254 ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาทั้งระบบ จึงอาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติดังกล่าว และผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารตามระเบียบการเข้าสู่ตำแหน่งของอนุคณะกรรมการและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารจึงได้รับการพัฒนาให้มีส่วนเป็นผู้เสริมแรง เพื่อให้ผู้ร่วมงานในโรงเรียนมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผล จึงอาจทำให้ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำและเปลี่ยนสภาพมากกว่า การใช้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้เนื่องจากแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง มีศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อองค์กรมากกว่าเพื่อตนเอง และทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มิกเลอร์ (Migler1992:A) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคงรรฐมนิเทศฯ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชรี จิรชัย (2545:116) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 การศึกษาข้อมูลของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 จากผลการวิจัยดังนี้

2.2.1 ข้อมูลของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 มีระดับข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีระนัน พิรุณสุนทร (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนในจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับสูง และผลการศึกษาของ สมพร เทพมา (2542: บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาระดับขวัญ และปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญของครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปผลการวิจัยว่า ครู-อาจารย์มีระดับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และผลการวิจัยของ ประเสริฐ แก้วสมศรี (2533: 138-140) ที่ศึกษาระดับขวัญของครู ได้วิจัยเรื่องระดับขวัญของครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าขวัญของครู-อาจารย์ โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และผลการศึกษาของ สรวง ชินวงศ์ (2533:108-109) ที่ศึกษาขวัญในการทำงานของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่าขวัญของพนักงานครู โดยส่วนรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และผลการศึกษาของ ธรรมศักดิ์ คำมะณี (2534: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาองค์ประกอบบางประการแห่งขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีผลต่อการเรียนของนักเรียน สองระดับคุณภาพในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ปรากฏว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาในลักษณะรวมมีขวัญระดับสูง

ครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 มีระดับขวัญมาก อาจมีสาเหตุมา จากที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าการใช้แบบภาวะผู้นำแบบแยกเปลี่ยน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นครูให้ทำงานและมีกำลังใจการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบแยกเปลี่ยน ซึ่งนักศึกษาจะต้องลงแรงมากกว่า และอาจเป็นเพราะครูได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัดมาก many เช่น งบสนับสนุนการปลดหนี้ครู มีเงินวิทยฐานะ มีการส่งเสริมพัฒนาครูให้มีวุฒิทางการศึกษาให้สูงขึ้น เช่น ให้ทุนการเรียนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสังขลา หลักสูตร ป.บัณฑิต เป็นต้นจึงทำให้ภาวะความเครียดกับการดำเนินชีวิตประจำวัน และการประกอบอาชีพลดลงอย่างเห็นได้ชัด

**2.2.2 เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 ที่จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียนพบว่า ระดับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสังขลา เขต 3 โดยภาพรวมทุกตัวแปรไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมพร เทพมา (2542: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องระดับขวัญและปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญของครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ครู-อาจารย์ที่มี อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในอาชีพครูและการหน้าที่ต่างกัน มีระดับไม่แตกต่างกัน ประเสริฐ เสนอจิตร (2538: 157-159) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญของครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ**

ผลการวิจัยพบว่า ครู-อาจารย์ที่มี เพศ ขึ้นเงินเดือน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส แต่ก็ต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับคุก (Cook, 1981: 2839 -A) แห่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ นอร์ท卡โรโลina เมืองrale (Nort Carolina State University at Rale: gh) วิจัยเรื่อง ขวัญของครู โรงเรียนรัฐบาล ในมลรัฐนอร์ทการ โรโลina ปี ค.ศ. 1978 - 1979 พบว่า ไม่ปรากฏความแตกต่าง ระหว่างขวัญกับสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษา ของครู ยกเว้นการเปรียบเทียบขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ที่อยู่ในโรงเรียนที่มี ขนาดต่างกัน โดยองค์ประกอบของขวัญด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จและด้านความรู้สึกมั่นคง ในการทำงาน พบว่า มีระดับขวัญต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูในโรงเรียน ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีระดับขวัญมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิลทิมทา (2538: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศภายในด้านวิชาการของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาสิงหนคร พบว่า ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีระดับขวัญสูงกว่า ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ ยกเว้น องค์ประกอบความรู้สึกประสบความสำเร็จ และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และถวิล ทิมทา (2538: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศภายในด้านวิชาการของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสิงหนคร ผลการศึกษาพบว่า ครูใน โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีระดับขวัญสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่

**2.3 จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ ขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า**

**2.3.1 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งเป็นไปตาม สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับขวัญของครูในเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01**

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูทั้ง 6 องค์ประกอบกับแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2 แบบ พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ ขวัญของครูในระดับมากทั้ง 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำแบบແຄเปลี่ยนและแบบภาวะผู้นำแบบປลี่ยน สภาพ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกองค์ประกอบ ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3

**2.3.2 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญของ ครู โดยภาพรวมทั้ง 3 ขนาด พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .001 และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ ในทางบวกในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นตัวแปร โรงเรียนขนาดเล็กใน**

องค์ประกอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3

ที่เป็นเช่นนี้น่าจะเป็น เพราะว่าการใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ส่งผลต่อขวัญของครูโดยการเอื้อประโยชน์ต่อกันและกัน ลดความต้องกับความเห็นของอาคม วัดไชรส (2547: 121) และมาสโลว์ (Maslow, 1943: 30-39) ซึ่งสรุปได้ว่า ขวัญเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและเพื่อนร่วมงาน ถ้าบุคลากรมีขวัญดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องจัดสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการทำงานและสังคมให้อื้อต่อการเกิดขวัญแก่ครูและบุคลากร อันจะส่งผลต่อความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ ทฤษฎีความต้องการของแมคคีแลนด์ ทฤษฎีสองปัจจัย เป็นต้น ส่วนแบบภาวะผู้นำที่จะสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของครูในยุคปฏิรูปการศึกษานั้น ควรบริหารงานให้ครอบคลุมการกิจกรรมตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การจัดโครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยเฉพาะการกิจกรรมที่องานวิชาการ จะต้องมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษาอย่างแท้จริง โดยจะต้องบริหารงานให้บรรลุวัตถุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสมาชิกมีความเต็มใจและมั่นใจในการที่จะร่วมกันพัฒนาองค์กร ซึ่งเหตุผลดังกล่าวได้ถูกกล่าวถึงในทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบแบบภาวะผู้นำ เช่น ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของ Lewin Likert Black and Merton และ Mc Gregor ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของเส้าส์และคณะ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของรูมและเยสตัน ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบແಡເປ່ລີ່ນແລະภาวะผู้นำแบบເປ່ລີ່ນສភາພອງແບສ (Bass) เป็นต้น

ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบແດເປ່ລີ່ນແລະເປ່ລີ່ນສភາ ตามแนวคิดของ ไลว์วูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) ได้กล่าวว่า โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ ได้สูง (High reliability learning) ที่ยึดวัตถุประสงค์ หลักค่านการจัดการเรียนรู้ผสานกับผลิตผล (Outcome) ที่จะเกิดขึ้นจากผู้นำเรื่องการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบເປ່ລີ່ນສភາ ในอันที่จะดำเนินการกิจให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คูซส์และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987) คอตเตอร์ (Kotter, 1990) เซดเลอร์ (Sadler, 1997) เบิร์นส์ (Burns, 1978: 20) ซึ่งมีแนวคิดสรุปได้ว่า ผู้นำแบบເປ່ລີ່ນສភาสามารถกระตุ้นให้กำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับผู้ตาม

ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามบนพื้นฐานที่ไว้วางใจต่อกัน โดยผู้นำเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน แสดงความคาดหวังในแง่ต่อผู้ร่วมงาน จึงจะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูงก็จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ ต้องใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเช่นกัน

แต่ในภาระณ์ปัจจุบัน การพัฒนาการศึกษากำลังอยู่ในระยะการปฏิรูป การศึกษา ต้องการความเปลี่ยนแปลงในทุกด้านค่อนข้างสูง ไม่ว่าการพัฒนาด้านกระบวนการบริหาร ด้านตัวครุและบุคลากร และด้านตัวนักเรียน จึงต้องใช้แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของเบส (Bass) มากกว่าการใช้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อให้ครุและบุคลากรทุกคนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ มีความประสบความสำเร็จในการทำงาน และก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน ผลที่เกิดก็คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งตรงกับสมมุติฐานและผลการวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งขลา เขต 3 ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ข้อเสนอแนะระดับสถานศึกษา การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษามีความเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่งรักษาไว้ซึ่งแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อ เป็นการรักษาขวัญของครูในโรงเรียน ตามข้อเสนอแนะคือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอยู่ในระดับสูง ควรพัฒนาให้มากขึ้นทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับโรงเรียน เพราะภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา แต่ใช้ต่างสถานการณ์กันเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978: 20) ซึ่งสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของผู้นำทั้ง 2 แบบ ขึ้นอยู่กับสมมุติฐานของความเชื่อว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ต้องวัดจากความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิผล (Effective) ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารควบคู่กับการนำ แต่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์นั้น ๆ เป็นสำคัญว่าจะใช้พฤติกรรมผู้นำแบบไหน

แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสร้างขวัญของครูได้ในระดับมากในองค์ประกอบของขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความรู้สึกประสบความสำเร็จซึ่งผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กควรนำแนวทางนี้ไปปรับใช้ในการบริหาร ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะสร้างขวัญของครูในระดับสูงมากในองค์ประกอบของขวัญด้านความรู้สึกรับผิดชอบแต่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคุ้มครองด้านความมั่นคงในการทำงานให้มากกว่านี้ เพราะครูขวัญด้านนี้ต่ำกว่าทุกด้าน

2) โรงเรียนขนาดเล็ก ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนครูจะมีขวัญมากกว่าผู้บริหารที่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพครูจะมีขวัญมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการปรับใช้ในการบริหาร เช่นกัน

### 3.1.2 ข้อเสนอแนะระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) ระดับขวัญของครูอยู่ในระดับมากทุกรายการ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อ ขวัญของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีหน้าที่ดูแลผู้บริหารและครุภาระส่งเสริม สนับสนุนให้มีการดำเนินไวซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยน เพื่อครูจะได้มีขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สงขลาเขต 3

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ควรให้ความสำคัญของการสร้างขวัญของโรงเรียนขนาดกลาง ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านการประสบความสำเร็จ เพราะองค์ประกอบของขวัญทั้ง 2 ด้านนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) ถ้าสามารถคุ้มครองให้ครูและบุคลากรมีสิ่งที่ต้องการพื้นฐานครบถ้วนจะเป็นสิ่งจูงใจก่อให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคน เพื่อศึกษาว่าทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงใช้ภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคนมากกว่าด้านอื่น และภาวะผู้นำด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายคน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญมากน้อยเพียงไร

3.2.2 ควรมีการศึกษา เปรียบเทียบขวัญของครูในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสงขลา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงบริบทในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละเขต

พื้นที่การศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาแบบภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

3.2.3 ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นเพื่อให้ทราบถึงการใช้แบบภาวะผู้นำที่ทำให้ครูมีวัฒนธรรมในระดับสูง ซึ่งเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## **បរទាន់ក្រម**

## บรรณานุกรม

- กลุ่มทิพย์ คติกา และคณะ (2526) **ปัญหาการบริหารงานฝ่ายธุรการของศาลแพ่งและศาลอาญา** ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
กรรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษา  
**ขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 25544 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ครุสภากาชาดพร้าว**  
กระทรวงศึกษาธิการ (2546) คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์รสพ  
\_\_\_\_\_ (2550) “ภาวะผู้นำ : เทคนิคการนำทีเหนือหัว” ค้นคืนวันที่ 15 มกราคม 2550 จาก  
<http://www.moe.go.th/wijai/leader.htm>.  
กาญจนฯ จันทร์ไทย (2539) “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยจัดสรรด้าน<sup>1</sup>  
สถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
กิตติมา ปรีดีศิลป (2525) การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น กรุงเทพมหานคร ขักษรพิทักษ์  
\_\_\_\_\_ (2529) ทฤษฎีองค์การ กรุงเทพมหานคร ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร  
คำรณ แ俸ไพรี (2534) “ข้อมูลในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิหารอาชีวศึกษา  
ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
จิตวิทยาทั่วไป ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549 จาก  
[http://web.rmut.ac.th/larts/phy/module7/unit7\\_7.html](http://web.rmut.ac.th/larts/phy/module7/unit7_7.html)  
ถวิต ทิมทา (2538) “บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศภายในด้านวิชาการของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ทฤษฎีสองปัจจัย ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549 จาก  
[http://www.lib.kku.ac.th/fulltext\(Art/2543/art004-chap2.pdf](http://www.lib.kku.ac.th/fulltext(Art/2543/art004-chap2.pdf)

ธงชัย สันติวงศ์ (2530) องค์การและการบริหาร การศึกษาการจัดการแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 5

กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

ธรรมศักดิ์ กำมะถี (2534) “องค์ประกอบบางประการแห่งข้อมูลในการปฏิบัติงานของครูที่มีผลต่อการเรียนของนักเรียนสองระดับคุณภาพในโรงเรียนประเมินศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ธีรนัตร กินบุญ (2549) “ข้อมูลกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประ同胞ศึกษาอาเภออบตัตน์” ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549

จาก <http://www.thaiedresearch.org/result/info2.php?id=1011>

ธีระ รุณเจริญ (2546) การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ข่าวฟ่าง

ธีระนัน พิรุณสุนทร (2543) “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสกลนคร

นัยนา ฐิตะบุรุษ (2538) “ข้อมูลของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดอุดรธานี”

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการประเมินศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บุญอนอม แสงหรัญ (2548) “การศึกษาข้อมูลกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาಥอลิกสังฆมณฑลกรุงราชสีมา” ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549

จาก [http://www.nrru.ac.th/web/grad/thesis/file\\_upload/บุญอนอม\\_แสงหรัญ.htm](http://www.nrru.ac.th/web/grad/thesis/file_upload/บุญอนอม_แสงหรัญ.htm)

ประคง กรรมสูตร (2525) สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช

ประชุม รอดประเสริฐ (2528) ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร

ประสิทธิ์ แก้วสมศรี (2533) “ระดับข้อมูลของครู – อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด” ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ มหาสารคาม

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเสริฐ เสมอจิตร (2538) “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญของ ครู-อาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปพalive ชีวิตวัฒนา (2541) จิตวิทยาการทำงาน กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เอมพันธ์ ผู้นำ คืนคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549 จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.1.html>  
ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร คืนคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549 จาก <http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm>

พนัส หันนาคิน (2526) หลักการบริหาร โรงเรียน พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร วัฒนาพาณิช พรรณนิกา ภู่รุ่งเรืองร่อง (2549) “The Leader Grid” คืนคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549 จาก <http://www.dopa.go.th/iad/subject/grid.doc+leadership+grid&hl=th&gl=th&ct=clnk&cd=54>

พชรี จิรจิรังษัย (2545) “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี  
ภาวะผู้นำ คืนคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549 จาก <http://www.ksu.ac.th/teacher/supavadee/lesson%201.html>

เมธี ปลันชนะนันท์ (2525) การบริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร พิทักษ์อักษร บุภา เสนะพิน (2546) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพ ในโรงเรียนประเมินคือภาษาจังหวัดนครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ร่วรรรณ ชินะตระกูล (2528) การทำวิจัยทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร ท.พ.ปรินซ์ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) “วิกฤติภาวะผู้นำ อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์” สารานุกรม สารบัญ หน้า 15

รุจิร์ ภู่สาระ จันทรานี สงวนนาม (2545) การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา กรุงเทพมหานคร บัณฑิตวิทยาลัยน้ำดื่ม

ลัดดาวัลย์ เพชร ใจน้ำ อัจฉรา ชินิประศาสน์ (2545) ระเบียบวิธีวิจัย ม.ป.ท.

วิวัฒนา สิชลมรังสี (2534) “พฤติกรรมการสื่อสารในการบริหารโครงการที่สัมพันธ์กับขวัญของครู ในโรงเรียนประเมินคือภาษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศจ อนันต์นพคุณ (2549) “บทพื้นฟูวิชาการ” ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549

จาก <http://www.moph.go.th/ops/thrd/thrd7/artical71.htm>

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2545) “ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกกว้าง” วารสารวิชาการ ฉบับที่ 1 หน้า 9 – 10

ศิริพร พุนชัย (2547) เอกสารประกอบการสอนวิชา พ 402 การบริหารการพยาบาล เรื่อง ผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร (Leadership) กองการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก (<http://www.rtanc.ac.th/Image/data/report/report4.htm>)

สงวน ช้างนัตร (2541) พฤติกรรมมองค์การ พิษณุโลก สถาบันราชภัฏพิษณุโลก

สงวน ชิมวงศ์ (2533) “ข้อมูลของพนักงานครุเทศบาล ในเขตการศึกษา 1” วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

สมพร เทพมา (2542) “ระดับข้อมูลและปัจจัยที่สัมพันธ์กับข้อมูลของครู – อาจารย์ที่ปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการเกษตรเพื่อชีวิตในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สมยศ นาวีการ (2525) การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร ดวงกมล

สมหวัง สาธิศรพันธ์ (2538) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อข้อมูลของพนักงานครุเทศบาลในเขตการศึกษา 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สันติธรรม ภูริภักดี (2542) “คุณภาพการกับบริหาร” วารสารนักบริหาร ปีที่ 19 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม – กันยายน) หน้า 29 - 32

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2546) “การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ” เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (องค์การมหาชน) (2545) พระราชนิยมยศติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2544 กรุงเทพมหานคร บริษัทวนกราฟฟิค

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ สถาบันราชภัฏเชียงราย

\_\_\_\_\_ (2549) “บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน”

ค้นคืนวันที่ 15 มกราคม 2550 จาก <http://suthep.rier.ac.th>

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) “บทบาทภาวะผู้นำ (Leader Roles) ต่ออุปสรรคศาสตร์การบริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” ค้นคืนวันที่ 15 มกราคม 2550 จาก <http://suthep.rier.ac.th>
- สุพิน แก้วยัง ([http://library.uru.ac.th/article/htm/file/riu\\_03-07-46.pdf](http://library.uru.ac.th/article/htm/file/riu_03-07-46.pdf))
- สรชัย คุ้มสิน (2546) “วิกฤติภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์” สารานุกรมการศึกษา มศว. ฉบับที่ 6 หน้า 15
- เสนาะ ติเยาว์ (2534) การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- หทัยพิพิพัช ตรียาวยทัญญู (2549) “การจัดงานบุคคล” ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549 จาก <http://web.nkc.kku.ac.th/961262/sub7.html>
- หวาน พันธุ์พันธ์ (2528) การบริหารโรงเรียน กรุงเทพมหานคร ไอเดียนสโตร์
- อมรรัตน์ สว่างอารมณ์ (2549) “ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษาโรงงานผลิตขั้นมปั้งตัวอย่าง” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- อาคม พุทธไธสง (2547) หน้าที่ผู้นำในการบริหารหัวรัฐศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ
- อุครศักดิ์ ขันเงิน (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษain เขตพื้นที่การศึกษารั้งอี้ด” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Allred, C.D. (1981) “The Relationship Between Teacher Morale and the Principal’s Administrative Leadership Style”. *Dissertation Abstracts International*. 41 (April): pp. 421-A.
- Arnold, N.R. (1971) “The Role of Elementary School Principal as Manager of Teacher and the Relationship with Teacher Morale and Interaction with Teacher and Children”. *Dissertation Abstracts International*. 38, (February): pp. 4539-A.

- Bass, B. M. and B Avolio. (1994). "Comment: transformational Leadership." *Journal of management Inquiry* 4 (3) Sage: Publication.
- \_\_\_\_\_. (1960). *Leadership Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper
- \_\_\_\_\_. (1985). "Comment : Transformational Leadership." *Journal of Management Inquiry* 4 (3) Binghamton; sage Publication.
- \_\_\_\_\_. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. (<http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1253/Lc3.html>).
- \_\_\_\_\_. (1990). "From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision." *Organizational Dynamics* (Winter): 19-31.
- \_\_\_\_\_. (1995). "Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of analysis : A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational leadership." *Leadership Quarterly* 6 (2) Binghamton; JAI Press.
- \_\_\_\_\_. (1995). "Two Decades of Research and Development in transformational Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (1).
- Bender, James F. (1937). "Morale of Elementary School Teacher." *Dissertation Abstracts International*. 33, (February): pp. 3984-A.
- Berger, Gertrude. (1993). "The Morale of Teachers in Crisis : Russia 1992." *Journal of Research and Development in Education*. 27 (Fall): 24-27.
- Bergeth, Robert L. (1971). "An Experimental Study of teacher Morale in Selected School Districts of North Dakota." *Dissertation Abstracts International*. 42, (June): pp 6293-A.
- Best, John W. (1981). *Research in Education*. 41 tJed. New Jersey: Prentice - Hall.
- Breamer, John Leo. (1970). "The Relationship of Administrative Leadership practices to Teacher Morale in The Public Elementary Schools of Carle County Marry land" *Dissertation Abstracts International* 31, (August): pp 574-A.
- Burns, James Mac Gregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Cook, Reese Clara. (1981) "North Carolina Public School Teacher Morale during 1978 – 1979" *Dissertation Abstracts International*. 41, (January): pp. 2839-A.
- Daft Richard, L. (1988). *Management*. New York: The Dryden Press.

- Dale, Yoder. (2006). “ความหมายของขวัญ” ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2549  
 ทาง <http://www.geocities.com/thaisosteacher/ebook/NF1102108.doc>.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership : Research findings practice and skills.* New York: Houghton Mifflin.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.
- Gowin, C.B. (1974) “A Study of Teachers Morale in Southern of Illinois” *Dissertation Abstracts International.* 41 (June): pp. 7488-A.
- Gunter, H. (2001). *Leaders and Leadership in Education.* London: Paul Chapman.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration.* New York: Macmillan.
- Herzberg, F and others. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley & Sons.
- Howell, Varon L. (1974) “Staff Morale in Elementary School Influenced by principal Initiated Behavioral Incidents” *Dissertation Abstract International.* 34 (June): pp. 7488-A.
- Hoy Wayne, K. and Cecil G. Miskel. (1987). *Educational Administration: Theory Research and Practice.* 3rd Ed. New York: Random House.
- James, Martella Welch. (1983). “The Relationship of the School Principals Leader Behavior of Teacher Morale”. *Dissertation Abstract International.* 44 (August): 185A.
- Kamper, Lawrence B. (1983) “Morale of Elementary School Principals in Mexican American Poverty.” *Dissertation Abstract International.* 34 (March 1975): 5074A.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change : How leadership differs from management.* New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1999). “On what leaders really do.” *Harvard Business Review Book.* Boston: Harvard Business School Press.
- Leithwood, K. Jantzi D. & Steinbach R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times.* Buckingham: Open University Press.
- Lewis, Joseph Welborn. (1974). A Study of Determine the Relation of Administrative Practices and Teacher Morale in Post Secondary Locational Technical Program of Mississippi ” *Dissertation Abstract International.* 34 (January): 4105A.
- Luthans, Fred. (1992). *Organization Behavior.* New York: McGraw – Hill.
- McFarland, Dalton E. (1979). *Management : Foundation of Practice.* 5th ed. New York: Macmillan.

- Migler, Jerome Roy. (1991) "Selected leadership attributes and styles of administrators in exemplary vocational education institutions and administrator in Minnesota Technical College." PhD. Dissert action, University of Minnesota Dissertation, *Abstract International*. 1922.
- Negro Felix, A. (1969). *Public Personnel Administration*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Pary K. (1996). *Transformational leadership*. Melbourn Australia: Pitman Publishing.
- Perry, Carol Moss. (1977) "The Relationship between Teacher Morale and The Principal' A Attempts to Improve Teacher Performance." *Dissertation, Abstract International*. 50 (May): 4038A.
- Peter Drucker, from [http://www.webobjects-design.com/lobjcts/index.php?option=com\\_content&task=view&id=40&Itemid=47](http://www.webobjects-design.com/lobjcts/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=47)
- Pierce, J.L. and Newstrom, J.W. (2000). *Leader & leadership process*. (2nd ed.) Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Sadler P. (1997). *Leadership*. London: Kogan Page.
- Swaringim, Carl Thomas. (1982) "A Comparison of Teacher Morale in Public Elementary School in St.Louis Country Mission." *Dissertation Abstracts International*.43 (December): 1785A.
- Terry, Thomas Dien. (1973) "Relationship Between the Sense of Power Selected Morale Factors of Public School Classroom Teacher." *Dissertation Abstracts International*. 33 (December): 2675A.
- Vroom, V H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley Carnegie Institute of Technology Pittsburgh. PAJ.
- Yoder, dale. (1959). *Personnel : principles and Policies*. Tokyo: Maruzen.
- Yukl G. (1994). *Leadership in organizations*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall International.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Leadership in organizations*. (4th ed.) Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย**

<b>1. ชื่อ - สกุล</b>	นายนันชัย พงษ์ฯ
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท การบริหารการศึกษา
ประสบการณ์หรือความชำนาญ	ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตรัง เขต 1 ปี 2550
<b>2. ชื่อ - สกุล</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บรรจेच พฤติกิตติ
สถานที่ทำงาน	ภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต หาดใหญ่
วุฒิการศึกษา	ปริญญาโท สาขาวิชัดำเนินงาน สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ (NIDA) ปริญญาตรีสาขาสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์(NIDA)
ประสบการณ์หรือความชำนาญ	ดำรงตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ สาขาวิชาเชี่ยวชาญ Sampling Techniques : การทำ poll และ Quality Control: ระบบคุณภาพ Benchmarking ระบบการวัดผล งาน Balanced Scorecard
<b>3. ชื่อ - สกุล</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กัลยา นิติเรืองจรัส
สถานที่ทำงาน	ภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต หาดใหญ่
วุฒิการศึกษา	Master of Statistics, ANU, Australia.

<b>ประสบการณ์หรือความชำนาญ</b>	2523-2539 นักวิชาการสถิติ, สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนัก นายกรัฐมนตรี งานประชาสัมพันธ์ กองรายงานสถิติ โครงการนำร่อง Improving Statistical on Gender Issues ภายใต้การสนับสนุนของ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP)
	2539-ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งรองหัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ อาจารย์สอนสถิติระดับปริญญาตรี และ บัณฑิตศึกษา งานวิจัยและบริการวิชาการ
<b>4. ชื่อ - สกุล</b> <b>สถานที่ทำงาน</b> <b>วุฒิการศึกษา</b> <b>ประสบการณ์หรือความชำนาญ</b>	นางประคง เกลื่อนการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 ปริญญาโท จิตวิทยาระดับแนว ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตรัง เขต 1
<b>5. ชื่อ - สกุล</b> <b>สถานที่ทำงาน</b> <b>วุฒิการศึกษา</b> <b>ประสบการณ์หรือความชำนาญ</b>	นางสาวสมใจ สุริยะกุล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตรัง เขต 1 ปริญญาโท ภาษาไทยและการวัดผล ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตรัง เขต 1

## ภาคผนวก ข

รายชื่อ โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

## รายชื่อโรงเรียนที่ไม่เป็นกุญแจอย่างในการทดลองใช้แบบสอบถาม

### อำเภอสิงหนคร

1. โรงเรียนวัดป่าขาด
2. โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์
3. โรงเรียนบ้านบางใหญ่
4. โรงเรียนวัดมະฆານคลาน
5. โรงเรียนบ้านเขาแดง
6. โรงเรียนวัดโลกา
7. โรงเรียนวัดปะโ้อ
8. โรงเรียนวัดเปรมศรีทชา
9. โรงเรียนวัดวาส
10. โรงเรียนวัดบ่อสรรวิทยาทาน
11. โรงเรียนวัดปะตูไชย (แก้วอุทิศ)
12. โรงเรียนบ้านหัวเหา
13. โรงเรียนวัดบ่อป่าน
14. โรงเรียนบ้านท่าแคง (เสริมอุทิศ)
15. โรงเรียนวัดป่าบาง

### อำเภอสะพิงพระ

1. โรงเรียนวัดสนนามไชย
2. โรงเรียนวัดคีหลวง
3. โรงเรียนวัดศรีไชย
4. โรงเรียนวัดแหลมวัง
5. โรงเรียนวัดธรรมประดิษฐ์

### อำเภอเมือง

1. โรงเรียนวัดเกาะต้า
2. โรงเรียนวัดท้ายยอด
3. โรงเรียนวัดสามกอง
4. โรงเรียนวัดอ่างทอง
5. โรงเรียนบ้านค่อนปี้เหล็ก
6. โรงเรียนวัดบางดาน
7. โรงเรียนวัดแหลมพ้อ
8. โรงเรียนอนุบาลบ้านท่าสะอ้าน
9. โรงเรียนบ้านน้ำกระจาด
10. โรงเรียนบ้านยางงาม

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

### อำเภอจะนะ

#### ขนาดใหญ่

1. โรงเรียนบ้านสุเหร่า
2. โรงเรียนบ้านปากบางนาทับ
3. โรงเรียนบ้านคุ้กคิดสิทธิ์
4. โรงเรียนบ้านสะกอม
5. โรงเรียนชุมชนบ้านสะพานไม้แก่น
6. โรงเรียนบ้านคลึงชัน
7. โรงเรียนบ้านม้างอน
8. โรงเรียนบ้านนำ้มีคีม
9. โรงเรียนวัดประจำจ่า
10. โรงเรียนบ้านเกาะทาง

#### ขนาดกลาง

1. โรงเรียนบ้านปากบาง
2. โรงเรียนชุมชนบ้านจะโหนง ๗
3. โรงเรียนวัดนำ้มีขาว
4. โรงเรียนชุมชนบ้านนาทับ
5. โรงเรียนบ้านป่างาม
6. โรงเรียนวัดซ่องเขา
7. โรงเรียนบ้านเดียบ
8. โรงเรียนบ้านคุนายสังข์
9. โรงเรียนวัดบ้านไร่
10. โรงเรียนบ้านทรายขาว
11. โรงเรียนบ้านทุ่งนาเคียน

#### ขนาดเล็ก

1. โรงเรียนบ้านเข้าจันทร์
2. โรงเรียนบ้านควนชี้แระ
3. โรงเรียนบ้านควนไม้ไผ่
4. โรงเรียนบ้านโโคกแม
5. โรงเรียนวัดเกยมรัตน์
6. โรงเรียนบ้านทุ่งครก
7. โรงเรียนบ้านท่าหมาก
8. โรงเรียนบ้านนันท์
9. โรงเรียนบ้านป่าซิง
10. โรงเรียนวัดทุ่งพระ
11. โรงเรียนบ้านนาหว้า
12. โรงเรียนวัดบุนตัดหวาน

## อำเภอเทพฯ

ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก
1. โรงเรียนบ้านเทพฯ	1. โรงเรียนบ้านไก่พยอน
2. โรงเรียนบ้านแม่ที	2. โรงเรียนบ้านโคลกอ
3. โรงเรียนบ้านพระพุทธ	3. โรงเรียนบ้านพรุตู
4. โรงเรียนบ้านวังใหญ่	4. โรงเรียนวัดปริก
5. โรงเรียนบ้านป่าโ่อน	5. โรงเรียนบ้านทุ่งโพธิ์
ขนาดกลาง	
1. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเทพฯ 2	6. โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเทพฯ 4
2. โรงเรียนบ้านพรุหลุ่มพี	7. โรงเรียนวัดเทพฯ ไฟโรมนี
3. โรงเรียนบ้านบ่อเตย	8. โรงเรียนบ้านคุณดีหมุน
4. โรงเรียนบ้านสวัสดิ์	
5. โรงเรียนบ้านปากบางสะกอม	
6. โรงเรียนวัดนิคมประสาทฯ	
7. โรงเรียนวัดคงคาสวัสดิ์	
8. โรงเรียนบ้านตาแปด	
9. โรงเรียนบ้านคลองประดู่	
10. โรงเรียนบ้านกรุงอิตำ	
11. โรงเรียนบ้านคุณหมาก	
12. โรงเรียนบ้านคำไฟ咯	
13. โรงเรียนบ้านพรุชิง	
14. โรงเรียนบ้านคุณเจดีย์	
15. โรงเรียนวัดคลองยอด	
16. โรงเรียนบ้านท่าม่วง	
17. โรงเรียนบ้านคุณหวัน	
18. โรงเรียนบ้านหนองสาหร่าย	
19. โรงเรียนคำไฟคราษฎร์อุทิศ	

## อำเภอนาทวี

### ขนาดใหญ่

1. โรงเรียนบ้านนาทวี
2. โรงเรียนบ้านกะทิง
3. โรงเรียนวัดวังไทร
4. โรงเรียนบ้านคำล่อง
5. โรงเรียนบ้านป่าเรือ

### ขนาดเล็ก

1. โรงเรียนอาชุรกิจโภศด
2. โรงเรียนวัดทุ่งข่า
3. โรงเรียนวัดบ้านสุ่น
4. โรงเรียนบ้านพอบิด

### ขนาดกลาง

1. โรงเรียนบ้านประกอบ
2. โรงเรียนทองอยู่นุตถูล
3. โรงเรียนบ้านคำชิง
4. โรงเรียนวัดนาหม้อครี
5. โรงเรียนบ้านเก่า
6. โรงเรียนบ้านนาปรัง
7. โรงเรียนบ้านปีอง
8. โรงเรียนบ้านสมోง
9. โรงเรียนวัดปลักชะเม่า
10. โรงเรียนบ้างวังบัวบ
11. โรงเรียนคำพุดจินดาราม

## อำเภอสะเดา

ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก
1. โรงเรียนวัดศรีวิเทศสังฆาราม	1. โรงเรียนวัดม่วงก่อง
2. โรงเรียนบ้านคลองแวง	2. โรงเรียนชาติตระการโภคล
3. โรงเรียนบ้านปริก	
4. โรงเรียนวัดบ่อเกดวิจิตรวิทยา	
5. โรงเรียนวัดสองพี่น้อง	
<b>ขนาดกลาง</b>	
1. โรงเรียนวัดเขามีเกียรติ	
2. โรงเรียนบ้านพังดา	
3. โรงเรียนบ้านทุ่งไม้ด้วน	
4. โรงเรียนบ้านระตะ	
5. โรงเรียนสังวาลวิท 2	
6. โรงเรียนสมาคมไทยผลิตยา 2	
7. โรงเรียนบ้านไร	
8. โรงเรียนบ้านม่วง	
9. โรงเรียนสำนักหัวว้า	
10. โรงเรียนบ้านคุณสมีด	
11. โรงเรียนบ้านใหม่	
12. โรงเรียนสำนักงาน	
13. โรงเรียนบ้านพรุเตี๋ยว	
14. โรงเรียนบ้านหัวถนน	
15. โรงเรียนบ้านปริกใต้	
16. โรงเรียนบ้านทันโกลบ	
17. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 80	

## อำเภอสะบ้าย้อย

ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก
1. โรงเรียนสะบ้าย้อย	1. โรงเรียนมหิดล
2. โรงเรียนบ้านฉลุง	2. โรงเรียนบ้านตะเคียนทอง
3. โรงเรียนชุมชนบ้านนา กัน	3. โรงเรียนบ้านทับหลัง
4. โรงเรียนกุคลอมมุกด์	
5. โรงเรียนบ้านล่องคุน	
6. โรงเรียนบ้านคูหา	
7. โรงเรียนบ้านโคงคง	
8. โรงเรียนบ้านควนหรรัตน์	
9. โรงเรียนบ้านท่า	
10. โรงเรียนบ้านสุโถสีะ	

### ขนาดกลาง

1. โรงเรียนบ้านถ้ำคลอค
2. โรงเรียนบ้านทับยาง
3. โรงเรียนบ้านนุนี
4. โรงเรียนบ้านไร่
5. โรงเรียนบ้านบ่อทอง
6. โรงเรียนบ้านทำเนียบ
7. โรงเรียนบ้านแก่
8. โรงเรียนอุทยานอุทิศ

## ภาคผนวก ๑

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ พร 0522.16 (บ) / 120

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลทางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 1120

๑๗ มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาคว่ำองมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บรรจิด พฤติกิตติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางทิวาภรณ์ นุทะจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-2 เขตพื้นที่การศึกษาเขต 3 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้ใช้เวลาเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล  
และ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือ  
ที่ใช้ทำน้ำหนักความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย  
ทางสาขาวิชาระดับบัณฑิตศึกษา ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณา  
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ  
รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
อย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวนิต วิชเวรานันท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 022503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ) / ๑๕๖

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๑๔ มีนาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาครื่องมือวิจัย

โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กัลยา นิติเรืองรัตน์

สั่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางทิวาภรณ์ นุทะจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช "ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับนิเวศของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ช่วงชั้นที่ ๑-๒ เขตพื้นที่การศึกษาสังคลา เขต ๓ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้"

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นจากเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือ<sup>๑</sup>  
ที่ใช้ทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย  
ทางสาขาวิชานี้ความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณา  
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ  
รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านที่  
อย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ลูกน้ำ บังอร

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิเศษราษฎร์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒๕๐๓ ๒๘๗๐

โทรสาร ๐ ๒๕๐๓ ๓๕๖๖-๗



ที่ ศก 0522.16 (บ)/๑๖๐

ภาษาไทยศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตัวเลขบางพูด อําเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๑๑ มีนาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณวันชัย พงษ์ฯ

สั่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางทิวาภรณ์ มุทะจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ช่วงชั้นที่ ๑-๒ เนตพืนท์การศึกษาสังคมฯ ๓ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำครึ่งปีแรกที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้ครึ่งปีอื่น  
ที่จัดทำนั้นมีความครบถ้วนเรื่องหัวเรื่อง แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย  
ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณา  
ตราจารนุสสุและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงครึ่งปีอื่นนี้ก่อนนักศึกษาผู้นี้ดำเนิน  
รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
อย่างดี จึงขออนุญาต ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วงศ์วิรานนท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒๒๕๐๓ ๒๘๗๐

โทรสาร ๐ ๒๕๐๓ ๓๕๖๖-๗



ที่ ศธ 0522.16 (1) / 45.C

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปักเกร็ง  
จังหวัดนนทบุรี 1120

๑๔ มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาครื่องมือวิจัย

เรียน คุณประคง เก้าอ่อนการ

สั่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางทิวาภรณ์ นุทะจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา<sup>๑</sup>  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำก้าววัยของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>๒</sup>  
ช่วงชั้นที่ ๑-๒ เมตพื้นที่การศึกษาสองคลา เขต ๓ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล  
และ ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้แล้วหนึ่งเดือนแต่เพื่อให้เครื่องมือ<sup>๓</sup>  
ที่จัดทำนั้นมีความครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือ แนะนำให้แก่ผู้ที่สนใจได้ทราบ  
ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณา  
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับ  
รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะน่าเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
อย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงนาม)  
ดร. สุจินต์ วิศวะรานันท์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวะรานันท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 022503 2870

โทรสาร 0 2503 3566-7



ที่ ศน 0522.16 (บ) / ๑๒๐

สาขาวิชาศึกษาฯ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลนางพุด อำเภอไกรเกรด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสมใจ สุริยะกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางทิวาภรณ์ นุทะจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้  
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับบุคลิกภาพของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ช่วงชั้นที่ ๑-๒ เขตพื้นที่การศึกษาส่ง gele เขต ๓ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว�ศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือ<sup>๑</sup>  
ที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย  
ทางสาขาวิชานี้ขอความอนุญาตจากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารการศึกษาได้โปรดพิจารณา  
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อก่างไว้ในคราวเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษานี้เป็นด้วย สำหรับ  
รายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาฯ ขอเชิญให้เครื่องมือการวิจัยของนักศึกษานี้เป็น  
อย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสหนึ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ดร. สุจินต์ วิเศษราษฎร์<sup>๑</sup>

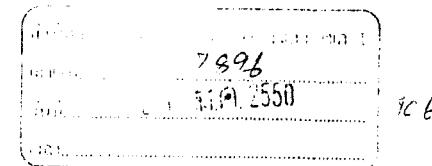
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิเศษราษฎร์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาฯ

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๒๕๐๓ ๒๘๗๐

โทรสาร ๐ ๒๕๐๓ ๓๕๖๖-๗

ที่ ศค 0522.16 (บ) ๑๕๓



สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๖ มีนาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งขลา เขต ๑

เนื่องด้วย นางทิวาภรณ์ มุทะจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา  
แผนกวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมครู เขตพื้นที่การศึกษาส่งขลา  
เขต ๓

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยโดย ใช้ผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ ๑-๒ และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในสังกัดของท่าน  
ทั้งนี้ จะมิให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์  
แก่ผู้อำนวยการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอ ความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุมัติให้นักศึกษาได้ทดลอง  
เครื่องมือตามวัน-เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่า ได้รับความกรุณาจากท่าน  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

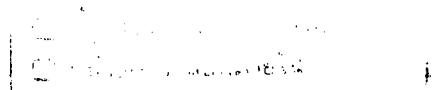
ขอแสดงความนับถือ

รองศาสตราจารย์ ดร.สุวนันต์ วิเศษร้านน (ผู้ดูแล)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐ ๒๕๐๓ ๒๘๗๐

โทรสาร ๐ ๒๕๐๓ ๓๕๖๖-๗





ที่ ศธ ๐๔๔๕/๑๓๙

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต ๑

ถนนสงขลา - นาทวี ตำบลเลขานุปงช้าง

อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา ๘๐๐๐๐

A ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน (๒๒ โรงเรียน)

ด้วย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอความอนุเคราะห์ให้ นางทิวาภรณ์ มุทะจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ ทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับข้อมูลของครู เขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต ๑ โดยใช้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานชั่วงชั้นที่ ๑ - ๒ และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้งนี้จะไม่ให้เป็นภาระรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน

ในการนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต ๑ ขอให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือกับที่นักศึกษารายดังกล่าว เพื่อเข้าทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทั้งนี้จะได้นำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายนริศ สงวนวงศ์)

ผู้อำนวยการ บ้านบึงราษฎร์ บ้านบึงราษฎร์ บ้านบึงราษฎร์

บ้านบึงราษฎร์ บ้านบึงราษฎร์ บ้านบึงราษฎร์ บ้านบึงราษฎร์

กลุ่มอำนวยการ

กลุ่มงานประสานงาน

โทร ๐-๗๔๗๗-๗๗๗๗

โทรสาร ๐-๗๔๗๒๒-๗๖๕๑



ที่ ศส 04147/ 386

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภ. เขต 3  
100 หมู่ที่ 2 ตำบลคลองทราย อําเภอนาหวີ  
จังหวัดสangkhla 90160 (โรงเรียนนาหวີวิทยาคม)

๙ กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภ. เขต 3 ทุกโรง (ยกเว้นเชียง)

เนื่องด้วย นางพิพากษ์ มนตรีจันทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเงินรัตน์ อําเภอจันทร์  
จังหวัดสังฆภ. เป็นนักศึกษาลัคสูตรบัณฑิตศึกษา แผนวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มนตรีศึกษาสูงหรือปริญญาตรี กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ของแบบแผนภาวะผู้นำกับวัฒนธรรม  
ในสถานศึกษาชั้นปีที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภ. เขต 3” ของโรงเรียน  
ประจำเดือนสิงหาคมและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจาก ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอีก  
2 ท่าน เพื่อตอบแบบสอบถามตามดังกล่าว จึงขอความร่วมมือโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-  
สังฆภ. เขต 3 ทุกโรง ดังนี้

1. ตอบแบบสอบถาม โดยนักศึกษาจะจัดแบบสอบถามให้โรงเรียนโดยตรง
2. เมื่อตอบแบบสอบถามแล้ว กรุณารสึกคุ้มค่ากับการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา-  
สังฆภ. เขต 3 หรือส่งคืนนักศึกษาตามที่จានน้ำร่อง ตามแอปโรงเรียนจะสะดวก ภายใต้เงื่อนไข ๑๕ กุมภาพันธ์  
2550

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายวีระ ฤทธิ์เทว)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภ. เขต 3 ปฏิบัติราชการแทน  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภ. เขต 3

กลุ่มอำนวยการ

โทร. 0-7437-3035

โทรสาร 0-7437-1765

**ภาคผนวก ง**  
**ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา**

**ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา**

( แบบสอบถามครุ )

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน							
ข้อ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 2	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 3	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 4	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 5	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 6	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 7	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 8	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 9	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ							
ข้อ 10	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 11	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 12	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 13	+ 0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 14	+ 1	+ 1	0	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 15	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 16	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 17	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 18	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ							
ข้อ 19	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 20	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 21	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 22	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 23	+ 1	+ 1	0	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 24	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00

### ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ							
ข้อ 25	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 26	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 4	0.80
ข้อ 27	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน							
ข้อ 28	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 29	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 30	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 31	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 32	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 33	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 34	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 35	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 36	+ 1	+ 1	+ 1	+ 0	+ 1	+ 4	0.80
ด้านความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ							
ข้อ 37	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 38	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 39	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 40	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 41	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 42	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 43	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 44	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 45	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน							
ข้อ 46	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ข้อ 47	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 48	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 49	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 50	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 51	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 52	+ 1	+ 1	+ 1	0	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 53	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 54	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

( แบบสอบถามผู้บริหาร )

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้ช่วยฯ					รวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ภาวะผู้นำแบบ แยกเปลี่ยน							
ด้านการให้รางวัลตาม สถานการณ์							
ข้อ 1	+ 0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 2	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 3	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 4	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 5	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 6	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 7	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 8	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 9	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 10	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ด้านการบริหารแบบวางแผน เชิง							
ข้อ 11	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 12	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 13	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 14	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 15	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 16	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 17	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 18	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 19	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 20	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
แบบภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ							
ด้านความเสี่ยง							
ข้อ 21	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ข้อ 22	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 23	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 24	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 25	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 26	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 27	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 28	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 29	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 30	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ด้านการคลื่น							
ข้อ 31	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 32	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 33	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 34	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 35	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 36	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 37	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 38	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 39	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 40	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ด้านการระบุถ้วนการใช้ปัญญา							
ข้อ 41	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 42	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 43	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 44	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 45	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 46	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 47	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 48	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00

**ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา**

รายการ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
ด้านมุ่งความสัมพันธ์ รายคน							
ข้อ 49	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 50	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 51	0	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 4	0.80
ข้อ 52	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 53	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 54	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 55	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 56	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 57	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 58	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 59	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00
ข้อ 60	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1	+ 5	1.00

**ภาคผนวก จ**  
**แบบสอบถามในการวิจัย**

ชุดที่ .....

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

**ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขั้นตอนของครูใน  
เขตพื้นที่การศึกษาสังฆภานฑ ๓**

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขั้นตอนของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังฆภานฑ ๓
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
3. โปรดพิจารณาข้อคำถามและกรอกแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง โดยตอบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปประมวลผล คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เนื่องจากผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอบคุณทุกๆ ท่านมา ณ โอกาสนี้

(นางทิวาภรณ์ มุทะจันทร์)

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

**ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อเสนอแนะใน  
เขตพื้นที่การศึกษาสังขละ เขต 3**

(ชุดที่ 1 สำหรับครูในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

**คำชี้แจง**

โปรดให้ข้อมูลต่อไปนี้ โดยใส่เครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 01
2.	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 46 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 02
3.	วุฒิการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 03
4.	ขนาดของโรงเรียน <input type="checkbox"/> เล็ก (ต่ำกว่า 120 คน) <input type="checkbox"/> กลาง (120 คน – 300 คน) <input type="checkbox"/> ใหญ่ (300 คนขึ้นไป)	<input type="checkbox"/> 04

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานในโรงเรียน

คำชี้แจง : แบบสอบถามนี้มี 54 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ การตอบแต่ละข้อให้ท่านทำเครื่องหมายลงในช่องระดับความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพการทำงานในโรงเรียนของท่านตามข้อความนั้น ๆ ให้ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยกำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับคือ 5 4 3 2 และ 1 ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับความรู้สึกมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับความรู้สึกมาก
- 3 หมายถึง มีระดับความรู้สึกปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับความรู้สึกน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับความรู้สึกน้อยที่สุด

### ตัวอย่าง

ข้อ	ข้อความ	ระดับความรู้สึก				
		5	4	3	2	1
0	การเตรียมตัวเองด้านความรู้	.....	.....	✓	.....	.....
00	การวางแผน	.....	✓	.....	.....	.....

จากตัวอย่าง มีความหมายว่า

ข้อที่ 0 ผู้กรอกมีความรู้สึกระดับปานกลาง

ข้อที่ 00 ผู้กรอกมีความรู้สึกระดับมาก

ข้อ	ข้อความ	ระดับความรู้สึก					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ท่านมีโอกาสได้ร่วมกำหนดคตุประสัพต์ของงานและแผนงานโครงการของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 05
2.	ท่านมีโอกาสเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 06
3.	ท่านเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 07
4.	ท่านดำเนินกิจยุ่งสมอว่าเป็นหน้าที่ของท่านที่จะรักษาและสร้างชื่อเสียงที่ดีแก่โรงเรียน						<input type="checkbox"/> 08
5.	ท่านเต็มใจเสียสละทั้งกำลังกาย ความคิดและเวลา เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์						<input type="checkbox"/> 09
6.	ท่านได้ใช้ศักยภาพที่ท่านมีอยู่เพียงใดในการช่วยให้ทางโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้						<input type="checkbox"/> 10
7.	ท่านมีโอกาสทราบถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของนโยบายการดำเนินงานของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 11
8.	ท่านและคณะครุฉะร่วมกันปฏิบัติงานจนประสบ ความสำเร็จทุกรั้ง						<input type="checkbox"/> 12
9.	ท่านรู้ว่างานที่ได้ทำส่งผลให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้ามาก ขึ้นกว่าเดิม						<input type="checkbox"/> 13
10.	ท่านและคณะครุในโรงเรียนนี้ ต่างชื่นชมในความสำเร็จ โดยส่วนรวมของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 14
11.	ท่านพยายามหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่ เสมอเมื่อเห็นว่างานยังมีส่วนบกพร่องอยู่						<input type="checkbox"/> 15
12.	ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 16
13.	ท่านคิดอยู่เสมอว่า จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ดีที่สุด						<input type="checkbox"/> 17
14.	ท่านรู้สึกว่าเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนต่างก็ทำงานกัน อิ่มงำ เต็มความสามารถ						<input type="checkbox"/> 18
15.	ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจถ้าปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ได้มาตรฐาน						<input type="checkbox"/> 19
16.	ท่านยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วย ความรู้สึกที่ดีเสมอ						<input type="checkbox"/> 20

ข้อ	ข้อความ	ระดับความรู้สึก					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
17.	ประเมินความรับผิดชอบในหน้าที่ของท่านมีความ เหมาะสม						<input type="checkbox"/> 21
18.	ท่านคิดอยู่เสมอว่าท่านเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกับคณะ ครุ นักเรียนและผู้ปกครอง						<input type="checkbox"/> 22
19.	ท่านรู้สึกว่าผู้บริหารทุกระดับ ยอมรับความสามารถ ของท่าน						<input type="checkbox"/> 23
20.	ท่านสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายได้เป็นอย่างดี						<input type="checkbox"/> 24
21.	ขณะนี้ท่านมีข้อเสนอแนะหน้าที่รับผิดชอบซึ่งเพียงได						<input type="checkbox"/> 25
22.	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่						<input type="checkbox"/> 26
23.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้คำชมเชย เมื่อท่านทำงาน ความสำเร็จและเป็นผลดีต่อ โรงเรียน						<input type="checkbox"/> 27
24.	ท่านได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการศึกษาต่อหรือ การเดือนวิทยฐานะ						<input type="checkbox"/> 28
25.	ท่านมีเกียรติ มีชื่อเสียง และมีโอกาสก้าวหน้าจากการ ที่ปฏิบัติ						<input type="checkbox"/> 29
26.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน ได้ด้วยตัวเอง เพียงได						<input type="checkbox"/> 30
27.	ให้ท่านประเมินตนเองว่า ประสบความสำเร็จในการ ประกอบอาชีพครูเพียงได						<input type="checkbox"/> 31
28.	ท่านรู้สึกมั่นใจว่าจะทำงานในโรงเรียนนี้ได้นานเท่าที่ ต้องการ						<input type="checkbox"/> 32
29.	ท่านมีความรู้สึกว่าผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนและ ส่งเสริมให้ท่านและเพื่อนครุ มีโอกาสก้าวหน้าเสมอ						<input type="checkbox"/> 33
30.	ท่านรู้สึกว่ามาตรฐานการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สินของครุ ในโรงเรียนนี้เป็นที่น่าเชื่อถือ						<input type="checkbox"/> 34
31.	ท่านรู้สึกว่าผู้บริหาร โรงเรียนสามารถเป็นที่พึ่งและให้ ความช่วยเหลือ ได้ทุกร่อง						<input type="checkbox"/> 35
32.	ท่านเห็นว่าผู้บริหาร เป็นคนที่เอาใจใส่ดูแลให้ความ มั่นใจในขณะปฏิบัติงานอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 36
33.	ท่านได้รับพิจารณาความคิดความชอบ เพื่อเลื่อนขึ้น เงินเดือนประจำปีอย่างยุติธรรม						<input type="checkbox"/> 37

ข้อ	ข้อความ	ระดับความรู้สึก					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
34.	โรงเรียนได้จัดสวัสดิการและการบริการให้แก่ท่านและคณะครุอย่างเพียงพอและเหมาะสม						<input type="checkbox"/> 38
35.	ผู้บริหารไม่เคยลงโทษและดำเนินการทำงานของท่าน						<input type="checkbox"/> 39
36.	งานที่ท่านปฏิบัติตามที่สามารถเป็นหลักประกันความมั่นคงของครอบครัวได้						<input type="checkbox"/> 40
37.	ท่านรู้สึกพอใจที่ได้ปฏิบัติงานที่โรงเรียนนี้						<input type="checkbox"/> 41
38.	ท่านรู้สึกภูมิใจที่เห็นโรงเรียนจริยูก้าวหน้า						<input type="checkbox"/> 42
39.	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรงกับวิชาที่ท่านเรียนมาโดยตรงหรืออนาคต						<input type="checkbox"/> 43
40.	ท่านมีความยินดีและกระตือรือร้นที่ได้รับมอบหมายงานพิเศษหรืองานที่สำคัญ ๆ ของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 44
41.	ท่านพอใจที่จะปฏิบัติตามระเบียบ กฏเกณฑ์และนโยบายของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 45
42.	ท่านคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความอดทนของท่าน						<input type="checkbox"/> 46
43.	ท่านยินดีที่จะได้รับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายความสามารถมากขึ้น						<input type="checkbox"/> 47
44.	ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่านมีความสุข						<input type="checkbox"/> 48
45.	ท่านได้รับการพิจารณาความคิดความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรมทุกครั้ง						<input type="checkbox"/> 49
46.	ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนครุในการทำงานเป็นอย่างดี						<input type="checkbox"/> 50
47.	ท่านสามารถขอคำแนะนำหรือคำปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานจากผู้บริหารโรงเรียนได้เสมอ						<input type="checkbox"/> 51
48.	ผู้บริหารโรงเรียนให้เกียรติท่านและคณะครุอย่างเท่าเทียมกัน						<input type="checkbox"/> 52
49.	ท่านมีความรู้สึกที่ดีและรู้สึกสามัคคีกับเพื่อนครุในโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 53
50.	ท่านและเพื่อนครุช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่การงานอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 54

ข้อ	ข้อความ	ระดับความรู้สึก					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
51.	ท่านยินดีปฏิบัติงานตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาตาม สายงานที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้						<input type="checkbox"/> 55
52.	ท่านมีความเต็มใจและปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่มีความ จำเป็นต้องลาหยุดงาน						<input type="checkbox"/> 56
53.	ท่านมีความพึงพอใจในร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของ โรงเรียน						<input type="checkbox"/> 57
54.	ท่านและคณะครุอยู่ร่วมกันโดยมีการประสานสัมพันธ์ ขั้นดีในโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 58

ชุดที่ .....

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

**ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลของครุภัณฑ์  
เบตฟินที่การศึกษาสังχลາ เขต 3**

### คำ解釋

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังχลາ เขต 3
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
3. โปรดพิจารณาข้อคำถามและกรอกแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง โดยตอบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลไปประมวลผล คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เนื่องจากผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลโดยภาพรวม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณทุก ๆ ท่าน มาก โอกาสหนึ่ง

(นางทิวากรณ์ มุทะจันทร์)

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง**

**ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับข้อมูลของครรภ์  
ในเขตพื้นที่การศึกษาสังχลฯ เขต 3**

(ชุดที่ 2 สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา)

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 01
2.	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 46 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 02
3.	ภูมิการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ดูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 03
4.	ขนาดของโรงเรียน <input type="checkbox"/> เล็ก (ต่ำกว่า 120 คน) <input type="checkbox"/> กลาง (120 คน - 300 คน) <input type="checkbox"/> ใหญ่ (300 คนขึ้นไป)	<input type="checkbox"/> 04

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 60 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ ให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมของท่านโดยให้การ  
เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติดังนี้

ไม่เคยแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุในข้อคำถาม ให้การเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ไม่เคย  
เคยแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุในข้อคำถามนาน ๆ ครั้ง ให้การเครื่องหมาย ✓ ในช่อง นาน ๆ ครั้ง  
เคยแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุในข้อคำถามเป็นบางครั้ง ให้การเครื่องหมาย ✓ ในช่อง บางครั้ง  
เคยแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุในข้อคำถามเกือบทุกครั้ง ให้การเครื่องหมาย ✓ ในช่อง บ่อย  
เคยแสดงพฤติกรรมตามที่ระบุในข้อคำถามทุกครั้ง ให้การเครื่องหมาย ✓ ในช่อง บ่อยมาก

### ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วัด
		ไม่เคย	นาน ๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก	
0	ควบคุมอารมณ์ได้เมื่อมีเหตุการณ์คับขัน					✓	

จากตัวอย่าง ผู้ต้องการเครื่องหมาย ✓ ในช่องบ่อยมาก หมายความว่า ผู้ต้องการแสดงพฤติกรรม  
เกี่ยวกับควบคุมอารมณ์ได้ทุกครั้งในสถานการณ์คับขัน

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก	
1.	ตอบสนองในสิ่งที่ครูต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับการได้รับการสนับสนุนจากครู						<input type="checkbox"/> 05
2.	แจ้งให้ทราบอย่างชัดเจนว่าครูจะได้รับผลประโยชน์อะไรจากการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด						<input type="checkbox"/> 06
3.	ทำความเข้าใจกับครูว่าจะได้รับสิ่งใดหากสามารถทำในสิ่งที่กำหนด						<input type="checkbox"/> 07
4.	ทำความตกลงกับครูในสิ่งที่คาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานเสร็จ						<input type="checkbox"/> 08
5.	ให้การช่วยเหลือครูเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 09
6.	บอกครูในสิ่งที่ต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ						<input type="checkbox"/> 10
7.	ให้ความมั่นใจแก่ครูว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ						<input type="checkbox"/> 11
8.	พิจารณาให้ความคิดความชอบแก่ครูที่มีผลงานดี						<input type="checkbox"/> 12
9.	แสดงความพึงพอใจเมื่อครูทำงานได้ดี						<input type="checkbox"/> 13
10.	ให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรตามที่ได้ตกลงกันเมื่อปฏิบัติงานเสร็จ						<input type="checkbox"/> 14
11.	ต้องรอให้เกิดความพิเศษเสียก่อนจึงจะเข้าไปดำเนินการ						<input type="checkbox"/> 15
12.	ให้ความสำคัญแก่สิ่งที่พิเศษล้ำหน้า และสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน เพื่อทำให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด						<input type="checkbox"/> 16
13.	ยังไม่คิดพัฒนางานจนกว่างานจะต่างกว่าเกณฑ์มาตรฐาน						<input type="checkbox"/> 17
14.	ติดตามการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิดเพื่อตรวจสอบหาข้อพิเศษที่เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/> 18

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อยมาก	
15.	ไม่เข้าไปแท็บปัญหา จนกว่าปัญหานั้น จะถึงขั้นรุนแรง						<input type="checkbox"/> 19
16.	ใช้เวลาส่วนมากหม肚ไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น						<input type="checkbox"/> 20
17.	แจ้งให้ทราบถึงสิ่งที่ครุทำพิดพลาด มากกว่าสิ่งที่ควรจะทำให้ถูกต้อง						<input type="checkbox"/> 21
18.	เพิ่มงวดใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด เพื่อบังคับความพิดพลาด						<input type="checkbox"/> 22
19.	แสดงให้ครุเห็นว่า ถ้างานที่ปฏิบัติยังไม่ถูกเหลาเกี่ยงไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข						<input type="checkbox"/> 23
20.	ตรวจสอบผลงานของครุก่อนที่จะให้ข้อแนะนำในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 24
21.	ปฏิบัติตามเป็นประ โยชน์ต่อผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงาน ไม่เห็นแก่ประ โยชน์ส่วนตน						<input type="checkbox"/> 25
22.	ทำให้ทุกคนภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 26
23.	ตัดสินใจโดยคำนึงถึงที่ตามมาทั้งด้านจริยธรรมและศีลธรรม						<input type="checkbox"/> 27
24.	ให้ความมั่นใจต่อบุคลากรในการ เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ						<input type="checkbox"/> 28
25.	มีจุดยืนที่ชัดเจนและมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี						<input type="checkbox"/> 29
26.	แจ้งให้ครุทราบถึงวัตถุประสงค์หลัก ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 30
27.	แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้บุคลากรยอมรับนับถือ						<input type="checkbox"/> 31
28.	ส่งเสริมให้ครุไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยกันปฏิบัติงานให้นำร่อง วัตถุประสงค์ของงาน						<input type="checkbox"/> 32
29.	ทำให้ครุเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 33

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	มาก	
30	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ค่านิยมและสามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนดไว้						<input type="checkbox"/> 34
31	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง						<input type="checkbox"/> 35
32	มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและมีความเป็นไปได้						<input type="checkbox"/> 36
33	เป็นคนมองโลกในแง่ดี						<input type="checkbox"/> 37
34	สร้างความมั่นใจแก่ครุว่าทุกคนมีความสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้						<input type="checkbox"/> 38
35	สร้างขวัญและให้กำลังใจครูอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 39
36	สร้างแรงจูงใจให้ครูหัวรือปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ						<input type="checkbox"/> 40
37	พูดในสิ่งที่จะทำให้สำเร็จด้วยความมั่นใจ						<input type="checkbox"/> 41
38	กระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ						<input type="checkbox"/> 42
39	แสดงให้ครูมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตได้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 43
40	แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้						<input type="checkbox"/> 44
41	สนับสนุนให้ครูดึงสมมุติฐานเมื่อเกิดความสงสัยในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 45
42	มีการตรวจสอบความเหมาะสมของสมมุติฐานในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 46
43	ส่งเสริมให้ครูนำประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาพิจารณาทางทางป้องกันไว้ล่วงหน้าเสมอ						<input type="checkbox"/> 47
44	กระตุ้นให้ครูรู้จักบททวนทั่วถึงวิธีการทำงานที่ผ่านมา						<input type="checkbox"/> 48

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	บ่อย	บ่อย มาก	
45	กระตุ้นให้ครูตรวจสอบแนวทางการทำงานที่หลากหลายเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา						<input type="checkbox"/> 50
46	เปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย						<input type="checkbox"/> 50
47	สนับสนุนให้ครูได้คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการของเขารอง						<input type="checkbox"/> 51
48	สนับสนุนให้ครูมองปัญหาทุกมุม						<input type="checkbox"/> 52
49	สนับสนุนการคิดแก้ปัญหาที่ได้เกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ						<input type="checkbox"/> 53
50	กระตุ้นให้ครูใช้เหตุผลและหลักฐานในการกำหนดปัญหา						<input type="checkbox"/> 54
51	ปฏิบัติต่อครูในฐานะที่เป็นคนมีศักยภาพในตนเองมากกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน						<input type="checkbox"/> 55
52	รับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ของครูด้วยความสนใจและตั้งใจ						<input type="checkbox"/> 56
53	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู						<input type="checkbox"/> 57
54	กระตุ้นให้ครูงานพัฒนาขีดความสามารถในการสอนของตนเองอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 58
55	มีเวลานิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 59
56	ปฏิบัติดูต่อครูโดยคิดถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน						<input type="checkbox"/> 60
57	ให้ความรู้แก่ครูถึงการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น						<input type="checkbox"/> 61
58	ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 62
59.	ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ครูที่ยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร						<input type="checkbox"/> 63
60.	ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ						<input type="checkbox"/> 64

## ประวัติผู้วิจัย

<b>ชื่อ</b>	นางทิวาภรณ์ มุทะจันทร์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	15 กรกฎาคม 2502
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอปะเหลียน จังหวัดตรัง
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ปกศ. สูง วิทยาลัยครุสังขลา
<b>กศ.บ. (สังคมศึกษา)</b>	มหาวิทยาลัยครินทร์วิโรฒสังขลา
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงเรียนวัดเกยมรัตน์ อําเภอจะนะ จังหวัดสangขลา
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ