

50m

**ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2**

**นางอุษา ยิ่งยงเมธี**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Leadership Affecting Administration Effectiveness of Basic Education  
Schools under the Office of Tak Educational Service Area 2**

**Mrs. Usa Yingyongmetee**

**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 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

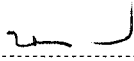
ชื่อและนามสกุล นางอุษา ยิ่งยงเมธี

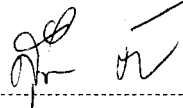
แขนงวิชา บริหารการศึกษา

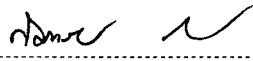
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ

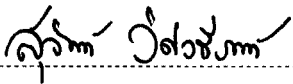
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 9 เดือน กันยายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

ผู้วิจัย นางอุษา ยิ่งยงเมธิ ปริญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธีวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2) รองศาสตราจารย์

ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ ปีการศึกษา 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (2) ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 และ (3) ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 จำนวน 389 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 92 คน ครูผู้สอน จำนวน 297 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดภาวะผู้นำของบาส และอโวลีโอ มีค่าความเที่ยง .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (2) ประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 อยู่ในระดับดีทุกด้าน และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (4) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

คำสำคัญ แบบภาวะผู้นำ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสิทธิภาพ

**Thesis title :** Leadership Affecting Administration Effectiveness of Basic Education Schools under the Office of Tak Educational Service Area 2

**Researcher:** Mrs. Usa Yingyongmetee; **Degree:** Master of Education (Educational Administration) **Thesis advisors:** (1) Dr. Suttiwan Tuntirojanawong, Associate Professor; (2) Dr. Somtawin Wijitwanna, Associate Professor; **Academic year:** 2007

### ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study the leadership of administrators in basic education schools under the Office of Tak Educational Service Area 2; (2) to study the administrative effectiveness in basic education schools under the Office of Tak Educational Service Area 2; and (3) to study the leadership affecting administration effectiveness of basic education schools under the Office of Tak Educational Service Area 2.

The research sample consisted of 389 administrators and teachers in basic education schools under the Office of Tak Educational Service Area 2 obtained by simple random sampling technique. Research instruments were the Multifactor Leadership Questionnaire of Bass and Avolio with .97 reliability coefficient. The statistics employed were the frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient, and multiple regression.

The results were as follows: (1) the administrators of basic education schools under the Office of Tak Educational Service Area 2 had employed the transformational leadership style at the higher level than the transactional leadership style; (2) the administrative effectiveness of basic education schools under the Office of Tak Educational Service Area 2 was at the good level in every aspect; (3) the correlation between the overall leadership and overall administrative effectiveness was at the high level and significant at the .05 level; and (4) leadership aspects affecting administrative effectiveness in basic education schools significantly at the .05 level were power, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration, respectively.

**Keywords:** Leadership style, Basic education school, Effectiveness

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและรองศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา คำแนะนำ ดูแลเอาใจใส่เป็นกำลังใจในการทำงานนับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่านและขอขอบพระคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวนทอง เขาวงกิตพิงส์ อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร นายกิตติพงษ์ พิพัฒน์ศิริพงษ์ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ดร.สุรเสน ทังทอง ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1 นายสุรชัย อินหว่าง ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่สอด และ นายคำนวม มโนธรรม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแม่โกนเกน ที่กรุณาตรวจพิจารณาเครื่องมือวิจัยและให้คำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเครื่องมือเป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัย

ขอขอบพระคุณอาจารย์วีระพงษ์ อินทรทอง อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกุศลตอบแทนคุณบิดามารดา ครู – อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ประสบการณ์ทุกท่าน รวมถึงผู้มีส่วนในการทำการศึกษาวิจัยโดยทั่วกันทุกคน

อุษา ยิ่งขงเมธิ

ธันวาคม 2549

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ.....	28
การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	47
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดงขี้เหล็ก 2.....	59

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2.....	71
ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2.....	76
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผล.....	88
ข้อเสนอแนะ.....	90
บรรณานุกรม.....	92
ภาคผนวก.....	100
ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
ข. สำเนาหนังสือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ, สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	113
ค. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบร่างเครื่องมือ.....	116
ง. ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ.....	119
จ. ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ.....	124
ฉ. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา.....	142
ประวัติผู้วิจัย.....	149



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	52
ตารางที่ 4.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	58
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 (n = 389).....	59
ตารางที่ 4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบแลกเปลี่ยนจำแนกตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูผู้สอน.....	60
ตารางที่ 4.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์รายข้อ.....	61
ตารางที่ 4.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการบริหารแบบวางเฉย.....	63
ตารางที่ 4.6 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน.....	64
ตารางที่ 4.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านความมีปารมี.....	65
ตารางที่ 4.8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการคล้อย.....	67
ตารางที่ 4.9 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	68
ตารางที่ 4.10 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน.....	70
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 (n = 389).....	71
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ด้านความสามารถ ในการพัฒนางาน (n = 389).....	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ด้านความสามารถ ในการพัฒนาบุคลากร (n = 389).....	73
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ด้านความสามารถ ในการพัฒนาองค์กร (n = 389).....	74
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ด้านความสามารถ ในการบริการ (n = 389).....	75
ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (N =389).....	77
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (แบบ Enter).....	79
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (แบบ Stepwise).....	81

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ได้บังคับบัญชา.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งต้องมีภาวะผู้นำ เพราะในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งที่จะใช้ภาวะผู้นำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์ประกอบที่สำคัญที่ขาดเสียมิได้ของผู้บริหารสถานศึกษาคือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรให้พ้นฝ่าวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงจากสภาพความแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำจะสามารถโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์เพิ่มระดับแรงจูงใจความเต็มใจทุ่มเทปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความจงรักภักดี ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยสำคัญ อีกประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ คือการสร้างทีมงาน เพราะเป็นการรวมพลังในการพัฒนาแก้ปัญหาต่างๆ ตลอดจนสามารถตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและค้นหาสาเหตุของการกระทำ อันนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาการทำงาน และส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร (สุนันทา เลहनันท์ : 2541) ดังนั้นในการดำเนินงานขององค์กรในแต่และแห่งจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีม จะนำไปสู่ความเป็นองค์กรที่สมบูรณ์แบบโดยที่สมาชิกทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน และรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะการรวมพลังกันอย่างเข้มแข็ง อันจะทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทีมงานในองค์กรส่วนใหญ่จึงถูกพัฒนาให้เป็นทีมงานที่มีวุฒิภาวะ ซึ่งหมายถึงทีมงานที่มีการทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมงานต่างรู้จักบทบาทของตนเอง รู้จักใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาประยุกต์ใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ ต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธี

ปฏิบัติงานของสถานศึกษา การบริหารองค์การมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่ประสิทธิผลของผลงาน ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์การในขณะเดียวกันก็ต้องรักษาสภาพความเป็น ปึกแผ่นของอัตรากำลังและบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วย (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2543: 8)

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนับได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการ หนึ่ง ที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอย่างมากทั้งในแง่การสร้างพฤติกรรมและควบคุม พฤติกรรมของบุคคล สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรด้วยภาวะผู้นำ เป็นศักยภาพของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้ (ราตรี พัฒน รังสรรค์ 2544 : 234) โดยธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการจัดการเป็นการกล่าวถึงกระบวนการเข้าไป มีอิทธิพลเหนือการทำงานของกลุ่ม ภายใต้สถานการณ์และช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้ บุคคลากรใช้ความพยายามทำงานให้สำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ จะเห็นได้ ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำย่อมนำมาซึ่งคุณค่าและผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มและองค์การ การเป็นผู้นำจึง เป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ (พรนพ พุกกะพันธ์ 2544: 19) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ และพยายามเรียนรู้ที่จะพัฒนา ตนเองให้เป็นผู้เป็นที่ดี เพื่อร่วมกันนำพาการศึกษาไทยให้ก้าวสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความ เต็มใจ และมีความกระตือรือร้นในการร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน สถานศึกษาและผู้บริหารจึง เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาทุกระดับ หากจะพัฒนาคุณภาพของ เยาวชนจะต้องปฏิรูปการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ มีภาวะผู้นำทางการบริหาร ในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการที่จะควบคุม กำกับดูแลรับผิดชอบภารกิจต่างๆของ สถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับบทบาทที่จะปฏิบัติจริงในการบริหารการศึกษาให้สอดคล้องกับ สภาพปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็น ตัวจักรสำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลสูงได้ เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการบริหาร ด้านต่างๆ ของสถานศึกษาให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและแผนการศึกษาของชาติที่ กำหนดไว้ และเป็นผู้รับนโยบายโดยตรงและนำนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการไปปฏิบัติ

ดังนั้นผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่ระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ให้มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 13) จากแนวคิดที่กล่าวมานี้ ทำให้เห็นว่าความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนต่างก็มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเองซึ่งจะปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมนั้นๆ ผู้บริหารบางคนอาจยึดมั่นแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป ผู้บริหารบางคนจะเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำของตนไปตามเวลา สถานการณ์สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ จากการศึกษาภาวะผู้นำของโอเวน(Owens 1981: 158 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 :53) ทำให้สรุปได้ว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมแบบต่างๆมีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นขึ้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลสูง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลต่ำ จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน

ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนแปลงการบริหารงานให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพและส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางต่อผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

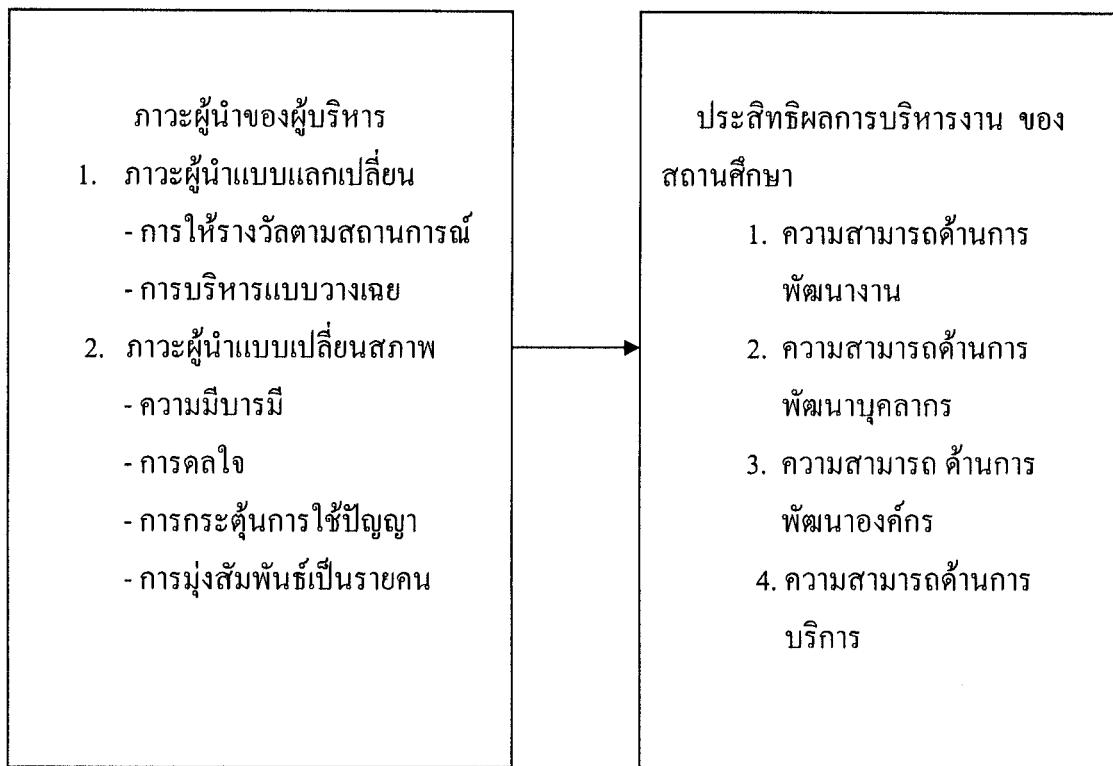
2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

2.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของ บาส (Bass : 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม 2538 : 55-57) ซึ่งกำหนดแบบภาวะผู้นำ เป็น 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา ซึ่งได้กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ ความสามารถด้านการพัฒนางาน ความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากร ความสามารถด้านการพัฒนาองค์กร และความสามารถด้านการบริการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่ศึกษาวิจัยให้มีความชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 โดยมีขอบเขตในการวิจัยดังนี้

**4.1 การวิจัยนี้มุ่งศึกษา** ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ขอบเขตการศึกษาภาวะผู้นำ จำแนกเป็น 2 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ส่วนขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการพัฒนางาน ด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กรและด้านความสามารถในการบริการ

#### 4.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 115 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอน ระดับช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ปีการศึกษา 2549 รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,417 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 115 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,302 คน

#### 4.3 ตัวแปรที่ศึกษา

**4.3.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) และด้านการบริหารแบบวางเฉย (Management- By-Exception) 2) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความมีบารมี (Charisma) ด้านการคลุใจ (Inspiration) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

**4.3.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการพัฒนางาน ด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กรและด้านความสามารถในการบริการ



## 5. นิยามศัพท์

5.1 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ ชักจูงหรือกระตุ้นบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือองค์กร จำแนกได้ดังนี้

5.1.1 **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน** หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย

1) **การให้รางวัลตามสถานการณ์** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารงานในสถานศึกษา โดยใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในบทบาท สร้างความเชื่อมั่นโดยบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ บอกวิธีการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐาน บอกรางวัลที่จะได้รับเมื่อผู้ร่วมงานทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ และให้รางวัลตามที่กำหนดไว้

2) **การบริหารแบบวางเฉย** หมายถึง การบริหารที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแก้ไขเมื่อมีอะไรเกิดล้มเหลวผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบคือตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ

5.1.2 **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ** หมายถึง ภาวะผู้นำ ที่มีคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา

1) **ความมีบารมี** หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสันทนุ รักใคร่เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวได้แก่ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นจูงใจสร้างความมั่นใจแก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยงมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมา มีความคิดริเริ่มรวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) **การคล้อย** หมายถึง วิธีการที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ เห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจน

3) **การกระตุ้นการใช้ปัญญา** หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน มากกว่าจะตามแก้ปัญหา

4) **การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน** หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**5.2 ประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา** หมายถึง การที่องค์การหรือสถานศึกษาผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติที่ดีรวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนถึงการแก้ปัญหาภายในองค์การหรือสถานศึกษา ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผลทั้งระบบ จำแนกเป็น 4 ด้านดังนี้

**5.2.1 การพัฒนางาน** หมายถึง การพัฒนาสถานศึกษาให้มีวิธีการสอนหรือนวัตกรรมใหม่ในการเรียนการสอนได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ มีเกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และตัวผู้เรียน

**5.2.2 การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ก้าวแรกที่บุคคลเริ่มเข้าสู่สถานศึกษา เริ่มจากขั้นตอนของการปฐมนิเทศ การจัดระบบที่เลี้ยงและการฝึกอบรม เป็นกระบวนการสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพตามความต้องการของสถานศึกษา โดยให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบพันธกิจบทบาทหน้าที่และเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

**5.2.3 การพัฒนาองค์การ** หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกันกับทุกระบบขององค์การ เริ่มจากการจัดทำวิสัยทัศน์ หลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาหรือปรับปรุงสถานศึกษารวมทั้งพัฒนาบุคคลในสถานศึกษาให้มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ กระบวนการและมีลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายหลักสูตรของสถานศึกษา

**5.2.4 การบริการ** หมายถึง สถานศึกษาให้ความสะดวกในการบริการข่าวสาร ข้อมูล แก่ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และมีกิจกรรมที่พัฒนาผู้เรียนให้มีประสบการณ์หรือ ทักษะชีวิตที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต

**5.3 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดากเขต 2

**5.4 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ รองผู้บริหารช่วงชั้นที่ 1-2 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

**5.5 ครูผู้สอน** หมายถึง ครูผู้สอนช่วงชั้นที่ 1-2 ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับ ประถมศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

## **6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

6.1 ผลจากการวิจัยใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6.2 ผลจากการวิจัยเป็นแนวทางในการวางแผนการฝึกอบรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดหลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
  - 2.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ
  - 2.2 แนวการประเมินประสิทธิผลองค์การ
3. การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 3.1 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.3 หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.4 รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.5 แนวทางการดำเนินงานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
    - 3.1.6 ยุทธศาสตร์ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา
    - 3.2.1 ด้านวิชาการ
    - 3.2.2 ด้านงบประมาณ
    - 3.2.3 ด้านบุคลากร
    - 3.2.4 ด้านบริหารทั่วไป
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ

## 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

### 1. แนวคิด หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2540 : 10) เสนอว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สมยศ นาวิการ (2543 : 155) ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 230, 237) กล่าวว่า ผู้นำคือ สมาชิกกลุ่มผู้ที่มีบทบาทสำคัญกว่าผู้อื่นในด้านการนำผู้อื่น บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่มและเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ได้ตั้งเอาไว้ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับของสมาชิกกลุ่มด้วย

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 19) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันละกันในอันที่บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 8) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับ

ฮาลปิน (Halpin 1966 : 43) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งในห้าประการต่อไปนี้ คือ

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือผู้อื่น

3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนิน ไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

DuBrin. (1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายหรือเป็นผู้ที่สมาชิกให้การยอมรับให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรวมพลังเพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกลุ่มประสบความสำเร็จ

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตามคำจำกัดความของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์” (อ้างถึง โดย รศ.นิติย์ สัมมาพันธ์ ในหนังสือ ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, 2546, หน้า 31)

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544 : 234) ภาวะผู้นำเป็นศักยภาพของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของคนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544: 47) ได้เสนอแนะลักษณะสภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติควรมีลักษณะ ดังนี้คือ

1. ผู้นำตามธรรมชาติเป็นคนฉลาด
2. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม
3. เป็นคนที่ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง
4. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

สงวน นิตยารัมภ์พงษ์ (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544:73) ได้เสนอแนะภาวะผู้นำที่คาดหวังในยุคปัจจุบัน 4 ลักษณะดังนี้

1. ผู้นำยึดหลักการ
2. ผู้นำผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์
3. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ
4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (อ้างถึงใน สงวน นิตยารัมภ์พงษ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ 2544:99) ได้เสนอแนะภาวะผู้นำของไทยในอนาคตไว้ 5 ประการดังนี้

1. สภาพจิตมีความมั่นคง หรือมีความกล้าในระดับหนึ่งเป็นภาวะของจิตวิญญาน
2. เป็นผู้มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้อง และรู้จักเสียสละ คุณธรรมนี้ยอมทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือ
3. เป็นผู้ที่มิทัศนคติมุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง มุ่งไปในทางแก้ มุ่งไปในทางทำ คือมีวิธมองโลก มีวิธมองคนในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ เดินหน้ามากกว่าจะถอยหลัง รื้อหรือยอมแพ้คือมองหาอนาคตแทนการบ่นถึงอดีต สิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญ เพราะเสมือนเป็นการต่อ ยอดให้พลังจิตนั่นเอง เพราะฉะนั้น
4. เป็นผู้มีความสามารถในการพูด การแสดงออกเนื่องจาก ผู้นำต้องพูดกับคน ต้องเกี่ยวกับคนเพราะฉะนั้นความสามารถในการพูดการแสดงออกในการสื่อความต่างๆจึงเป็นลักษณะสำคัญ
5. เป็นผู้ทำอะไรให้ได้ผลที่จริงจัง มีผลงาน จะบริหารงานก็บริหารได้ ทำอะไรเองก็ทำได้ ต้องแก้ปัญหาที่แก้ได้

สมยศ นาวิการ (2538 : 192 ) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

จักรพรรดิ วิชา (2538 : 31 ) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม

พระธรรมปิฎก (2542 : 3) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ความสามารถในการตัดสินใจ ชักจูงหรือกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือองค์กร

### 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีการศึกษาตามแนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การเมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1.ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach) 2.ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) 3.ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

#### 1.3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Approach)

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น (ไบรแมน, 1992 อ้างถึงใน แฮร์ดอร์ค และคูปแมน, 2001: 167) แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย (วิภาดา คูปตานนท์, 2544: 241) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นการศึกษา



คุณลักษณะความเป็นผู้นำ เริ่มตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ โดยมีข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีวิธีการศึกษา 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 44) คือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนั้นสตอกคิลล์ (Stogdill 1950 : 40) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง ไม่สามารถวิเคราะห์หรือพยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ และสตอกคิลล์ยังสรุปว่า คุณลักษณะภาวะของผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ

**1.3.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติการ** เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำซึ่งไม่สามารถที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้ ในการวิจัยเพื่อศึกษาผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้น มีวิธีการศึกษา 2 แบบ คือ

1) **ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions)** มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task – Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น 2) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

2) **ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)** มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task – Orented Styles) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee Orented Styles) จะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 48 – 50)

นอกจากนั้น เลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippit and White 1939 : 271-29) ได้จำแนกภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ (Autorcrati) แบบประชาธิปไตย (Democratic ) และแบบตามสบาย (Laissez - faire) โดยที่ผู้นำแบบเผด็จการ (Autorcrati) จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์เป็นสำคัญ และผู้นำตามสบายจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆน้อยมาก แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544: 242-247) 1.ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership – Autocratic leadership) Tannenbaum และSchmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย นิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2.การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 3) การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง 2) พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 52)

**1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์** ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่ อาร์โนลและเฟลแมน (Arnold and Feldman 1978 : 10) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด “Best Way” เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงสถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ (ยุพา เสนาะพิน, 2546: 12 – 13) ได้แก่

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler 1965 : 538-551) ซึ่งอธิบายว่าสถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือหากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจน และมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

2) ทฤษฎีสามมติของเรดดีน (Reddin 1970:11-12) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ซึ่งได้กำหนดลักษณะผู้นำออกเป็น 8 แบบ จำแนกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ จำนวน 4 แบบ ได้แก่แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) แบบผู้หนีงาน (Deserter) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบที่มีประสิทธิผลสูง จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) แบบนักบริหาร (Executive) แบบนักพัฒนา (Developer) และแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat)

3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1993: 158-170) สรุปได้ว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคติดี้นคือประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับ การจับคู่กันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ 1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Deregating) แบบการมีส่วนร่วม (Praticipation) แบบการแนะ (Selling) และแบบการสั่ง (Telling) 2) สถานการณ์ จากมี วุฒิภาวะไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งจำแนกเป็นวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาแบ่ง ออกเป็น 4 อย่างได้แก่ มีความสามารถมากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่างได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ มีความเต็มใจบ่อยๆ มีความเต็มใจบ้าง ในบางครั้งไม่ค่อยมีความเต็มใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหา

รูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ (ดิลก ถือกกล้า, 2547: 71) 1. การศึกษาของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ (มัลลิกา ดันสอน, 2544: 54) 2. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก (สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ, 2543: 272) มีการเน้นที่เป้าหมาย โดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล 3. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ได้นำแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอมาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ การบอกกล่าว (Telling) การนำเสนอความคิด (Selling) การมีส่วนร่วม (Participation) และการมอบหมายงาน (Delegation)

ต่อมาเบิร์น (Burns 1987 : 20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นแนวทางที่ 4 ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสรุปทฤษฎีในแต่ละแนวคิด ได้ดังนี้

**1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ** เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ มีนักวิชาการที่ใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้แก่ เบิร์น และบาสและอโวลีโอ (ยุพา เสนาะพิน, 2546: 14 – 16)

เบิร์นส์ (Burns 1987 : 55-80) ได้เสนอความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามกลายเป็นพันธมิตรร่วม คือการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นการทำให้ผู้ตามปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันด้วยกระบวนการต่อรองโดยผู้นำใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับความทุ่มเทพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) คือภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการ ของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio 1990 :13 – 20) (อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำและจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร

วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีตัดสินใจ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ คือ

1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนคือผู้นำจะให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลง หรือใช้ความพยายามในการทำงาน ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น จะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนเป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการเบื้องต้น ตามแนวคิดของมาสโลว์ และเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพไป และยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์อาจทำให้บุคคลตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตัวทำงานเพื่อตนเองมิใช่เพื่อกลุ่มหรือองค์การ

2) การบริหารแบบวางเฉย (Management - By - Exception) เป็นการบริหารที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) คือผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือตำหนิหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปแก้ไขต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

2. แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ((Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่มผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่ม องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 องค์ประกอบ คือ

1) ความเสน่ห์ (Charismatic) เป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำ เกลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม การพิจารณาภาวะผู้นำ โดยเสน่ห์นั้นดูได้จากวิธีที่ผู้ตาม รับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับ

มอบหมายคล้อยใจให้เกิดความภักดี ผู้นำโดยเสน่หามักจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำและกำลังเปลี่ยนแปลงดินรนเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง โดยสรุปแล้วความเสน่หาในองค์ประกอบนี้ หมายถึงปฏิกิริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ขอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสน่หานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

2) การคล้อยใจ (Inspiration) เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม เป็นการอธิบายให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามมากขึ้น การคล้อยใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคล้อยใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามอาจทำได้ โดยสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จและเชื่อในเหตุของการกระทำทำให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่จะทำนั้นทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำสร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมาย โดยสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จเพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วจะสำเร็จก็จะมีความมานะพยายามในการทำงาน กล่าวโดยสรุป คือผู้นำจะคล้อยใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาคด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาค ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาย่างมีเหตุผล กล่าวโดยสรุปคือผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่าหรือวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยมความเชื่อและความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์การ นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาดตนเองในการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

4) การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามการมุ่ง

สัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นกลุ่ม และการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน สำหรับ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะ สนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตาม ทำงานได้ดีชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งสัมพันธ์เป็น รายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อ ความหมายแบบสองทางช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความ คลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจ ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องความต้องการ และเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ตามคืออะไร แต่ ยังยกย่องความต้องการอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน กล่าวโดยสรุปการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่การ ตั้งเป้าหมาย ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตาม ส่งเสริมวิธีการ ตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะ มอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสนำไปเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการ ตัดสินใจ ชักจูงหรือกระตุ้น บุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือองค์กร จำแนกได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารงานในสถานศึกษา โดยใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรยอมรับในบทบาท สร้างความเชื่อมั่นโดยบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ บอกวิธีการทำงาน ตามเกณฑ์มาตรฐาน บอกรางวัลที่จะได้รับเมื่อผู้ร่วมงานทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ และให้ รางวัลตามที่กำหนดไว้

1.2 การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง การบริหารที่ปล่อยให้ไป ตามสภาพเดิม ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแก้ไขเมื่อ



มีอะไรเกิดล้มเหลวผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบคือ ต่ำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ความมีบารมี การคล้อย การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา

2.1 ความมีบารมี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสันทนุ รักใคร่เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวได้แก่ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สันทนุการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นใจสร้างความมั่นใจแก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยงมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมา มีความคิดริเริ่มรวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 การคล้อย หมายถึง วิธีการที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ เห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจน

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สันทนุส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สันทนุให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามแก้ปัญหา

2.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สันทนุให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

### 1.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54) ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็

ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ 2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 55) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูง ในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร (House, Delbecq and Taris, 1998 อ้างถึงใน Hartog and Koopman, 2001: 173) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลายๆองค์กรมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจ ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives ขึ้น (Hartog and Koopman, 2001: 167)

### 1.3.6 แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Cross-Cultural Perspectives)

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำหลายๆ ท่าน ที่ได้วิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอยู่จากอดีตถึงปัจจุบันว่ามีความเฉพาะเจาะจงทางสังคมและวัฒนธรรม เพราะแนวคิดและทฤษฎีส่วนใหญ่มาจากการศึกษา วิจัย และทดลองในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา หรือประเทศทางยุโรปเพียงบางประเทศเท่านั้น ดังเช่นที่ House (1995 อ้างถึงใน Hartog และKoopman, 2001: 178) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่มักจะมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมของประเทศแถบทวีปอเมริกาเหนือ โดยเฉพาะวัฒนธรรมอเมริกันที่ลักษณะบางอย่างแตกต่างจากวัฒนธรรมในประเทศอื่นๆ เช่น การเน้นที่ปัจเจกบุคคล ในขณะที่บางวัฒนธรรมลักษณะการรวมกลุ่มทางสังคมจะมีความโดดเด่นกว่า แต่ก็ยังมีการนำทฤษฎีเหล่านี้มาตีความโดยปราศจากการ

ประยุกต์ที่เหมาะสม โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาที่ค่อนข้างจะมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด จากประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศที่พัฒนาแล้วอื่นๆ นอกจากนี้ Kanungo และ Mendonca (1996 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001: 178) ยังได้อภิปรายว่า ในประเทศที่กำลังพัฒนาควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากกว่าการให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงมีการแสดงความคิดเห็นว่า บทบาทของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership Role) มีความสำคัญต่อองค์การในประเทศกำลังพัฒนา โครงการวิจัย GLOBE ที่เป็นการศึกษาในระยะยาวใน 60 ประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาคุณสมบัติร่วมของภาวะผู้นำที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรม และเพื่อค้นหาคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับในต่างวัฒนธรรม ซึ่งได้ผลโดยสรุปว่า หลายๆคุณสมบัติที่เหมือนกันในทุกวัฒนธรรมสะท้อนภาวะผู้นำแบบใช้ความสามารถพิเศษ สร้างแรงบันดาลใจ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (charismatic, inspirational, and visionary leadership) นอกจากนี้ ผู้นำที่มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented leadership) มุ่งความเป็นเลิศ (being excellence oriented) เด็ดขาด (decisive) ฉลาดเฉลียว (intelligent) และใช้วิธีแก้ปัญหาแบบ win-win (a win-win problem solver) (Den Hartog et al., 1999 อ้างถึงใน Den Hartog และ Koopman, 2001: 179) ก็มีลักษณะเป็นคุณสมบัติร่วมเช่นกัน จากผลการศึกษาของ Graen และ Wakabayashi (1994 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 436-438) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมญี่ปุ่นและอเมริกัน ในบริษัทที่มีการลงทุนข้ามชาติ โดยประกอบด้วยพนักงานทั้งญี่ปุ่นและอเมริกันทำงานร่วมกัน ปรากฏว่า ผู้จัดการของทั้งสองชาติมีลักษณะของวัฒนธรรมในการทำงานบางอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งได้มีการเสนอทางออกโดยการให้ทั้งสองฝ่ายต่างเรียนรู้วัฒนธรรมของกันและกัน แล้วร่วมกันสร้างวัฒนธรรมขององค์การซึ่งเป็นวัฒนธรรมร่วมกันขึ้นมา House, Wright และ Aditya (1997 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 438) และ Bond และ Smith (1996 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 438) ได้อภิปรายว่า ความแตกต่างทางวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อความคาดหวังและการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล ทักษะที่มีต่อคนวัฒนธรรมอื่น และรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม อีกทั้งอิทธิพลทางวัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรจะต้องขึ้นกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมด้วย ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีการสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 205) ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับตัวแปรอีกมากมายซึ่งไม่ได้หยุดนิ่ง หากแต่เปลี่ยนแปลง เคลื่อนไหวอยู่เสมอ

### 1.3.7 คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา

หากพิจารณาถึงสังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็น่าจะเอื้อกับวัฒนธรรมไทยไม่มากนักน้อย การนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ (พงศ์ ทรคต, 2546: 163) ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ, อริยฐานธรรม 4, พรหมวิหารธรรม 4, อคติ 4, คหิสุข 4, สังคหะวัตถุ 4, ขันติโสรัจจะหิริโอตปปะ, อิทธิบาท 4, เวสาร์ชชกรรม 5, ยุตติธรรม 5, อปริหานิยธรรม 7, นาถกรณธรรม 10, กัลยาณมิตรธรรม 7 และบารมี 10 ประการ (ทศบารมี) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ (ที่มา : <http://www.rin.ac.th/article>) ใส่ข้อความที่ไม่จัดรูปแบบที่นี้โดยจะขอยกตัวอย่างเพียงบางหลักธรรมมาอธิบาย ดังนี้ อคติ 4 (Prejudice) คือ ความเอนเอียงแห่งอารมณ์ ผุดขึ้นจากความเกลียดกลัวต่ำสูง และช่องว่างในสังคม มี 4 ประการ (ที่มา : <http://www.dmky.com/thai/html/a-ka-ti-4.html>) 1. ฉันทาคติ (prejudice caused by love or desire) ถ้าเียงโดยสนับสนุนพรรคพวกที่ชอบพอ หรือผู้ขายสินจ้างแก่ตน 2. โทษาคติ (prejudice caused by hatred or enmity) ถ้าเียงเข้าข้างหรือลงโทษฝ่ายที่ตนเกลียดชังให้หนักกว่าฝ่ายที่ตนชอบพอ 3. โมหาคติ (prejudice caused by delusion or stupidity) ถ้าเียงเสียความยุติธรรมเพราะ โฉดเขลา ไม่รู้ทันเหตุการณ์ที่แท้จริง 4. ภัยาคติ (prejudice caused by fear) ขาดคุณที่ยอมรับร่วมด้วยเพราะเกรงอำนาจอิทธิพลหรือกลัวจะขาดผลประโยชน์สังคหวัตถุ 4 (Base of sympathy) ธรรมเพื่อให้คน เป็นที่รักของคนทั่วไป (ที่มา : <http://sophon.bcnlp.ac.th>) ซึ่งได้แก่ 1.ทาน (giving offering) คือการให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เช่น การให้รางวัล สวัสดิการที่ดี เป็นต้น 2. ปิยวาจา (Kindly speech) คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ และเกิดกำลังใจ เช่น การควบคุม การจูงใจ เป็นต้น 3. อุตถจริยา (useful conduct) ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลา เช่น การพัฒนาคน การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น 4. สมานัตตตา (even and equal treatment) คือทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับ ฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข เช่น การสื่อสาร การมอบอำนาจ เป็นต้น ธรรมทั้งหลายนี้ หากผู้นำและบุคคลใดนำไปปฏิบัติก็จะเกิดความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นที่รักและเคารพของผู้อื่น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์

1.3.8 แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้าง

และยาวนาน (Howard, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 180) ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้องค์กรต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น (Guzzo, 1995 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 181) Shamir (1999 อ้างถึงใน Muchinsky, 2003: 181-182) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้น Shamir (1999) ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์กรเริ่มลดลง Shamir (1999) ได้ทำการสรุปว่า องค์กรในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชา จากโครงสร้างองค์กรแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์กรก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต อาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) เป็นต้น (ที่มา <http://th.wikipedia.org/wiki/หมวดหมู่:บทความที่ไม่เป็นสารานุกรม|จิตวิทยา>)

### 1.3.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

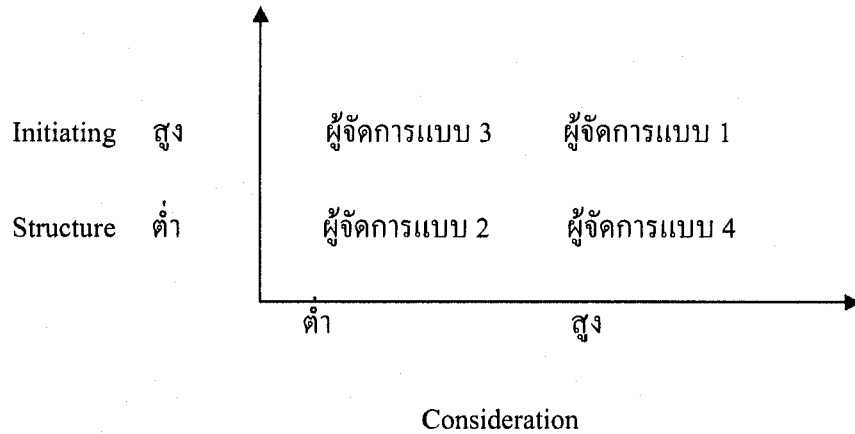
Trait Theory of Leadership แบ่งคุณลักษณะ (Trait) เป็น 3 ประเภท คือ

1. ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การปรับตัว, การปรับความรู้สึก จิตใจ ทักษะคิด, ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล, การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์, ความเป็นอิสระ, ความคิดสร้างสรรค์, ความมีจริยธรรม, ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ความสามารถ (Abilities) ได้แก่ สติปัญญา, การตัดสินใจ, ความรู้, ความสามารถในการพูด
3. ทักษะทางสังคม (Social Skills) ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม, ความสามารถในการบริหารงาน, ความมีเกียรติและการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ, ทักษะทางสังคม, การมีส่วนร่วมในสังคม, การใช้วิธีการทางการพูดหรือเทคนิคที่ให้คนยอมรับ/คล้อยตาม

Behavior Theory of Leadership แบ่งคุณลักษณะที่ศึกษาเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. Consideration คือการที่ผู้นำเอาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มาใช้ในการตัดสินใจใน

เรื่องต่างๆ โดยที่ผู้นำมีลักษณะถึงความเป็นมิตร ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสื่อสารในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการซึ่งคุณลักษณะของผู้นำประเภทนี้มีดังนี้  
 ความเป็นมิตร ,ให้คำปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ,ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา, เปิดโอกาส/ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ,ให้การสนับสนุน ,เป็นตัวแทนในการจัดสรรผลประโยชน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. Initiating Structure การที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งรูปแบบของผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญที่ การวางแผน, การประสานงาน,การเป็นผู้นำ,การแก้ปัญหา,การกำหนดบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน, การวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนของงาน,กดดันผู้ใต้บังคับบัญชา 3. Relationship to Effectiveness ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแผนดังภาพ ที่ 1.2



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้จัดการแบบที่ 1 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำสูง จะมีความอบอุ่นในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา และมีระดับของผลงานสูงกล่าวคือเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูง

ผู้จัดการแบบที่ 2 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำต่ำ จะมีความเป็นมิตรในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งไม่สนใจในเป้าหมายหรือวิธีการทำงาน

ผู้จัดการแบบที่ 3 จะมีรูปแบบของการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทางการบริหารมากกว่าความรู้สึกรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้จัดการแบบที่ 4 จะมีรูปแบบของความเป็นผู้นำตรงข้ามกับแบบที่ 3 จะมีความอบอุ่นในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่สนใจกิจกรรมทางการบริหารซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ องค์กรก็จะมีประสิทธิผล ดังนั้น ประสิทธิภาพของผู้นำ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำกับความต้องการตามสถานการณ์

Path-Goal Theory ลักษณะของพฤติกรรมผู้นำ 1. เน้นการควบคุม (Directive leadership) 2. เน้นการสนับสนุน (Supportive leadership) 3. เน้นการมีส่วนร่วม (Participative leadership) 4. เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)

ลักษณะของบุคคลของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นที่ยอมรับ หรือทำให้เกิดความพอใจมีดังนี้ 1. ความสามารถ 2. การควบคุมตนเอง 3. ความต้องการหรือแรงจูงใจ

ลักษณะของงานที่จะมีอิทธิพลต่อลักษณะของผู้นำที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปัจจัยในสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมในงานดังนี้ 1. งานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการขององค์กร 3. กลุ่มงานขั้นต้น

ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกับงานในเรื่องต่อไปนี้ 1. ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การได้รับรางวัลจากการทำงาน 2. การยอมรับของผู้นำ ได้แก่ การที่ผู้นำพอใจในผลงาน 3. พฤติกรรมในการจูงใจ ได้แก่ ความพยายามกับความสามารถ, ความสามารถกับผลตอบแทน (ที่มา ปิยะนุช เงินคล้าย : เอกสารประกอบการสอน วิชา PS 708 หัวข้อ พฤติกรรมองค์การกระบวนการในการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2543.)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของประสิทธิผลองค์การ และแนวการประเมินประสิทธิผลองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

ประสิทธิผลองค์การ (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ เป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การ สำเร็จหรือไม่ เพียงใดองค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปแต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์การนั้นก็ล้มละลาย

ซีซอร์และยัชแมน (Seashore and Yuchtman 1967: 377-395) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลองค์การว่า คือความสามารถขององค์การที่จะนำทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การ

ชาย (Schein 1970: 177) มองประสิทธิผลของระบบองค์การโดยให้ความหมายว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การที่จะอยู่รอดรักษาสภาพและเติบโต ไม่ว่า องค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้ลุล่วง

มอท (Mott 1973: 188) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การ ในแง่ของความสามารถ ในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson 1985: 117-134) ให้แนวคิดในการพิจารณา ประสิทธิผลของโรงเรียนว่า คือการที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและ ภายนอก และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้

ซามูแต (Zamuta 1991: 6-7) ได้สรุปความหมายของประสิทธิผลขององค์การไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) ความหมายที่ใช้แนวทางเป้าหมาย (Goal-Based Approach) มีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาว่าการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เน้นถึง การนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple-Contituencies Approach) มีสาระสำคัญที่ องค์การจะต้องบรรลุเป้าหมาย มีการจัดหาทรัพยากรที่ต้องการ กระบวนการภายในมีสุขภาพดี กลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์มีความพอใจ เน้นความสามารถในการตอบสนองความพอใจของกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าประสิทธิผลขององค์การตามความหมายของซามูแต มีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบ เป็นพื้นฐาน 2 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมาย (Goals Attainment) และคุณภาพชีวิตในการ ทำงานของบุคลากร(Quality of Work Life)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1991: 398) มีความเห็นว่า ประสิทธิผลของ โรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนา นักเรียนให้มีเจตคติที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536: 43) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ กำหนดไว้ได้

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การหรือสถานศึกษา หมายถึง การที่องค์การหรือ สถานศึกษา ผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติที่ดี รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจนถึงการแก้ปัญหา ภายในองค์การหรือสถานศึกษา ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิผล ทั้งระบบจำแนกเป็น 4 ด้านดังนี้



1. การพัฒนางาน หมายถึง การพัฒนาสถานศึกษาให้มีวิธีการสอนหรือนวัตกรรมใหม่ในการเรียนการสอนได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ มีเกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และตัวผู้เรียน

2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรตั้งแต่ก้าวแรกที่บุคคลเริ่มเข้าสู่สถานศึกษา เริ่มจากขั้นตอนของการปฐมนิเทศ การจัดระบบพี่เลี้ยงและการฝึกอบรม เป็นกระบวนการสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพตามต้องการของสถานศึกษา โดยให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทราบพันธกิจบทบาทหน้าที่และเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรม อันจะนำมาซึ่งนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

3. การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผน ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกันกับทุกระบบขององค์การ เริ่มจากการจัดทำวิสัยทัศน์ หลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาหรือปรับปรุงสถานศึกษารวมทั้งพัฒนาบุคคลในสถานศึกษาให้มีความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ กระบวนการและมีลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายหลักสูตรของสถานศึกษา

4. การบริการ หมายถึง สถานศึกษาให้ความสะดวกในการบริการข่าวสาร ข้อมูล แก่ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และมีกิจกรรมที่พัฒนาผู้เรียนให้มีประสบการณ์หรือทักษะชีวิตที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต

## 2.2 แนวการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน

มอท (Mott 1977: 20-24) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้

แคพลอ (Caplow อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร 2529: 59) เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ได้แก่ 1) ความสามารถในการรักษาโครงการขององค์การไว้ 2) การผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จหรือผลรวมกิจกรรมขององค์การ

พาร์สัน (Parsons, 1960:380) เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก(1)การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaption) (2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal

Achievement) (3)การประสมประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(Integration) และ (4) การชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมและการกระตุ้นใจ (Latency)

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 384 – 397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก (1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (2) การบรรลุเป้าหมาย (3) ความพึงพอใจในการทำงาน (4) ความสนใจในชีวิต

เสลดิน (Seldin, 1988 : 24) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลโดยทั่วไป เป็นการวัดเพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติ ถ้ามีความแตกต่างกันน้อยก็จะมีประสิทธิผลมาก แต่ถ้ามีความแตกต่างมากจะมีประสิทธิผลน้อย หรืออาจจะดูความสอดคล้องกันระหว่างผลผลิต (Outputs) กับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้ สิ่งที่สำคัญที่ทำให้มีการประเมินประสิทธิผลขององค์การหรือโรงเรียน ก็เพื่อดูระดับประสิทธิผลและนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารของผู้บริหารและเพื่อทราบว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ 2536: 43 ได้เสนอแนวทางในการประเมินไว้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นกับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการพิจารณาประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น 2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System – Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งความสามารถขององค์การที่จะนำทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ 3) การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการประเมินผลซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน

สุวิมล ว่องวาณิช (2543: 56-60) เสนอแบบการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา 8 แบบ ได้แก่ 1) แบบเป้าหมาย (Goal Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อที่กำหนด 2) แบบทรัพยากร-ปัจจัยป้อน (Resources-Input Model) หมายถึงการที่โรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรหรือสามารถได้ปัจจัยป้อนที่มีคุณภาพ

3) แบบกระบวนการ (Process Model) หมายถึง การที่โรงเรียนมีกระบวนการดำเนินการภายใน ราบรื่นทั้งกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4) แบบความพึงพอใจ (Satisfaction Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ได้ผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง 5) แบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ (Legitimate Model) หมายถึง การที่ โรงเรียนมีประสิทธิผลการดำเนินงานดี 6) แบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล (Ineffectiveness Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ปลอดภัยจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ได้ 7) แบบการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Model) หมายถึง การที่สถานศึกษา สามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก 8) แบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโดยรวมให้สนองความ ต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

พอจะสรุปวิธีประเมินประสิทธิผลนั้นมีหลายวิธี ควรเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมและ ตรงกับความต้องการวัด จากแนวความคิดของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะเห็นได้ว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนควรพิจารณาประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง (Multiple Criteria) เพราะการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ไม่สามารถที่จะแสดงถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ทั้งหมด (Hoy and Miskel, 1991:381) แต่การที่จะใช้เกณฑ์ใดในการ ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในเวลาหนึ่งและไม่สามารถใช้วัด ได้อีกเวลาหนึ่งหรือองค์กรอื่นได้ เพราะองค์กรโดยทั่วไปนั้นมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มากกว่าหนึ่งประการ

### 3. การบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 3.1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

##### 3.1.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความหมายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีนิยามหลายความหมาย ดังนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) เป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาและชุมชนมีอิสระในการบริหารและจัดการศึกษามากที่สุด ตลอดจนเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้สถานศึกษา ด้วยความเชื่อพื้นฐานที่ว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุด น่าจะเกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่อยู่ใกล้ชิด และมี

ส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ครู - อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือผู้เรียนสำคัญที่สุดนั่นเอง

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้อักษรย่อภาษาอังกฤษว่า SBM มาจากคำเต็ม และมีความหมายดังนี้

**SBM** มาจากคำเต็มและมีความหมายดังนี้

S → School เป็นคำนาม แปลว่า โรงเรียน

B → Based เป็นคำคุณศัพท์ แปลว่า เกี่ยวกับฐานหรือพื้นฐาน

M → Management เป็นคำนาม แปลว่า การบริหารและการจัดการ

ดังนั้น School - Based Management จึงแปลความหมายว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารและการจัดการ หรือการบริหารจัดการการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเกิดจากแนวคิด เรื่องการปฏิรูปการศึกษา และการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่มีอยู่ในมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีสาระสำคัญดังนี้ "ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง" การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based management : SBM ) จึงเป็นแนวคิดทางการบริหารและการจัดการศึกษาที่มุ่งให้สถานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมกับบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นผลผลิตของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสถานศึกษาต้องยึดถือหลักการดังนี้

1. ยึดถือนโยบาย เป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และของกรม ดันสังกัดในการนำโรงเรียนสู่การปฏิบัติ โดยจัดระบบการบริหารด้วยตนเอง ( Self - Managing ) อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ได้แก่

1.1 กำหนดเป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง

1.2 กำหนดวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง

1.3 กำหนดหลักการ / เกณฑ์ ในการระดมทรัพยากร และการบริหารงบประมาณ ด้วยตนเอง

1.4 กำหนดวิธีการประเมินตนเอง

2. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders) ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ สมาชิกในชุมชนศิษย์เก่า ผู้บริหารโรงเรียน และตัวแทนนักเรียน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการตัดสินใจเกี่ยวกับ งบประมาณ บุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของสังคม

### 3.1.2 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่อไปนี้

1. สภาพปัญหาการจัดการศึกษาในปัจจุบัน การจัดการศึกษาไทยที่ประสบอยู่มีดังนี้

1.1 ศูนย์รวมอำนาจส่วนกลาง (Centralization) มีผลให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและจัดการทรัพยากรทางการศึกษา

1.2 ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาของ ครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 คุณภาพของการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาต่างๆ

1.4 ปัญหาหลักสูตร คือกระบวนการจัดการเรียนที่ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน การวัดผลและประเมินผลเน้นความรู้มากกว่าความสามารถที่เกิดจากการปฏิบัติจริง

1.5 ปัญหาครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการขาดจิตสำนึกและวิญญาณของความเป็นครู

1.6 ปัญหาขาดแคลนงบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำที่กำลังเผชิญอยู่

1.7 ความเข้าใจผิดในบทบาท หน้าที่ การจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากกว่าผู้ปกครอง และชุมชน

2. กระแสโลกาภิวัตน์ในสังคมโลก ด้วยปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลสารสนเทศที่ไร้พรมแดน มีการหลั่งไหลถ่ายเทกันอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในการกลั่นกรองบริโภคข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ และสามารถแข่งขันเชิงเศรษฐกิจในเวทีโลก เช่น

2.1 การแข่งขันกับนานาชาติทางเศรษฐกิจ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่เพียงพอ เหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2.2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้กว้างขวางและมีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา

2.3 การศึกษาในยุคเศรษฐกิจใหม่ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วนในด้านรูปแบบการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน เช่น

1) ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง

2) ผู้เรียน ผู้บริหาร ครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและคนไทย จะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดชีวิต เนื่องจากทุกองค์กรในสังคมจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ มีดังนี้

มาตรา 9 ให้มีการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลัก การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการโรงเรียน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและ เลขานุการของคณะกรรมการโรงเรียน

4. ประสิทธิภาพการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเรียนเป็นฐานในต่างประเทศ ทำให้โรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจ ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 4.1 คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
- 4.2 คุณภาพของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม
- 4.3 การปรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร ครู - อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษา
- 4.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของครู - อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน
- 4.5 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบในผลลัพธ์ ที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกัน
- 4.6 การพัฒนาวิชาชีพ ทั้งผู้บริหาร และครู - อาจารย์ ทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความเต็มใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการออกแบบพัฒนานวัตกรรม การบริหารและการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
- 4.7 การพัฒนาระบบสารสนเทศ และฐานข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 4.8 ความสัมพันธ์และความร่วมมือของผู้บริหาร ครู- อาจารย์ ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนา คุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน

### 3.1.3 หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการลดบทบาทการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง และเพิ่มบทบาทการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่น สถานศึกษา เป็นหลักสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา มีหลักการและแนวคิดสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการตัดสินใจและใช้อำนาจของสถานศึกษาผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานด้านวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน งานบุคลากร งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป
2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู-อาจารย์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการบริหารและการจัดการศึกษา

3. การพัฒนาระบบสารสนเทศ (Information) โดยการกระจายสารสนเทศจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา รวมทั้งจากผู้บริหารสู่ครู ผู้ปกครอง ชุมชน นักเรียน และบุคลากรสำคัญ สารสนเทศจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งทางด้านวิชาการ บุคลากร งบประมาณและการบริหารทั่วไป

4. การพัฒนาความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) สถานศึกษาจะต้องพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง และชุมชน เช่น ในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting : PBB ) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้น

5. การตรวจสอบและความโปร่งใส (Accountability and Transparency) โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม มีความชัดเจนในการบริหาร และจัดการ ของสถานศึกษาได้ ซึ่งการกำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการ เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นไปตามนโยบายแห่งชาติ เป็นหน้าที่ขององค์กรอิสระ

6. การสร้างแรงจูงใจ (Rewards) สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดการสร้างพลังและความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน สำหรับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา (Stakeholders ) ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีส่วนร่วม กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

1) บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับท้องถิ่น ประกอบด้วย บุคลากรทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน

2) กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 มาตราที่ 39 ระบุให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารตนเองในงานด้านวิชาการ (หลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน) งานด้านงบประมาณ (แบบมุ่งเน้นผลงาน) งานด้านบุคลากร และการบริหารทั่วไป

3) วิธีการปฏิบัติหรือการดำเนินงาน โดยผู้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการงานแต่ละด้าน จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และดำเนินการในวงจรของการทำงาน (PDCA - Cycle) ประกอบด้วย

3.1 มีส่วนร่วมในการวางแผน (Plan)



3.2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Do)

3.3 มีส่วนร่วมในการกำกับตรวจสอบ (Check)

3.4 มีส่วนร่วมในการประเมิน และสะท้อนผลงานที่ดำเนินการ

(Action)

### 3.1.4 รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 40 - 44) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ซึ่งมีผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ และมีกรรมการอื่นๆ ได้มาจากการคัดเลือก หรือเลือกตั้งจากตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน และตัวแทนครู คณะกรรมการเหล่านี้มีบทบาทในการให้คำปรึกษา แต่อย่างไรก็ตามอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่า และมองเห็นวิธีการแก้ปัญหาได้ชัดเจนกว่า ดังนั้น ตัวแทนจากครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าจัดการศึกษา ควรสนองตอบความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครอง และชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุดตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/ Community Control SBM) มาจากแนวคิดที่เชื่อว่าครู และผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษา และต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหา และมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด สัดส่วนของครู และชุมชนในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่ากัน แต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่นๆ อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานกรรมการโรงเรียน จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย ได้ยึดเอารูปแบบที่ 3 คือ รูปแบบชุมชนมีบทบาทหลัก ซึ่งเป็นผลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว

### 3.1.5 แนวทางการดำเนินงานการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ ( 2543 : 44 - 46) ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. ต้องมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่การบริหารจากหน่วยงานบริหารส่วนกลางไปยัง ผู้บริหารโรงเรียนอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้อำนาจหน้าที่นั้นร่วมกับครู ผู้ปกครอง และผู้แทนจากชุมชน
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งไม่ใช่เป็นการปิดกั้นการรับผิดชอบ การมอบอำนาจที่จะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภาระงาน บทบาทและความรับผิดชอบของ ผู้รับมอบอำนาจ
3. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องรู้จักจุดประสงค์การปฏิบัติงาน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของตนและของผู้อื่น
4. บุคลากรในโรงเรียนและในสำนักงานเขตการศึกษา จะต้องได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนบทบาท และการสื่อสาร
5. มีการพัฒนาวิชาชีพและฝึกอบรมให้แก่ครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับ การจัดการ การแก้ปัญหาหลักสูตรและการสอน และได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการ ฝึกอบรม และมีเวลาสำหรับการประชุมอย่างสม่ำเสมอ
6. ได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในโรงเรียน
7. จะต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเสรี บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกัน ทั้งในสายงาน ข้ามสายงานหรือข้ามองค์การได้นอกจากนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหาร เช่น ในเรื่องการตัดสินใจ การสั่งการ การแก้ปัญหา กลุ่มสัมพันธ์ การวางแผนหลักสูตรและการเรียนการสอน งบประมาณ การบริหารบุคคล และผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำด้วย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้มีรูปแบบหรือสูตรสำเร็จ เป็นการ บริหาร จัดการที่เป็น ไปตามความต้องการของโรงเรียนเอง โดยการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีความร่วมมือร่วมใจ ลงมือปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมหรือมีลักษณะเฉพาะ โรงเรียนนั้น ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

**3.1.6 กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management Process)** มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- 1) วิเคราะห์ศักยภาพโรงเรียน

- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรฐาน ตัวชี้วัด
- 3) กำหนดกลยุทธ์ วางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
- 4) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- 5) ประเมินตนเอง ประเมินภายใน
- 6) รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง

จากกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สามารถสรุปใจความสำคัญต่าง ๆ ของการดำเนินงานได้ ดังต่อไปนี้

#### **การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน**

การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะทำให้โรงเรียนได้รู้คุณภาพที่แท้จริง รู้จุดแข็ง จุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง แก้ไข จากฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและมีคุณภาพ

#### **การกำหนดวิสัยทัศน์**

นโยบาย เป้าหมายฯ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นเสมือนภาพอนาคตที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น เป็นกระบวนการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ที่จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความผูกพัน มุ่งมั่น และร่วมดำเนินการไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

**การร่วมวางแผน** การร่วมคิดร่วมวางแผนที่จะไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายของโรงเรียนจะต้องวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือจัดทำธรรมนูญ โรงเรียนซึ่งเป็นแผนระยะ 3 - 5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่จะเป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

**การร่วมดำเนินงาน** การดำเนินงานเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ มีการติดตามงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการประเมิน ปรับปรุง แก้ไขอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มุ่งเน้นการควบคุมภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน

**การร่วมประเมินผล** การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นการแสดงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของการตัดสินใจอย่างอิสระของโรงเรียน ว่าสามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพเพียงใด ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและทบทวน การทำงานของโรงเรียน หรือการประเมินตนเอง ( Self - Study Report : SSR ) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยอาศัยตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ทำให้โรงเรียนมั่นใจในประสิทธิผลของการพัฒนาตนเอง และถือว่าการประเมินตนเอง เป็นหัวใจสำคัญของการประกัน

คุณภาพภายในของ โรงเรียน เพื่อการเผยแพร่ให้สาธารณชนได้รับรู้ ตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมรองรับการประเมินจากภายนอก

การจัดกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้การปฏิรูปการศึกษานั้น โรงเรียนควรดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจตนเอง เพื่อให้ทราบสภาพปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและวิเคราะห์ มาตรฐานการศึกษาเป็นตัวเทียบเคียง

2. จัดทำแผนคุณภาพ หรือที่เรียกว่า ธรรมนูญสถานศึกษาหรือธรรมนูญโรงเรียน โดย

2.1 กำหนดนโยบายคุณภาพ หรือวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษา

2.2 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา

2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทางการศึกษา และบทบาทของ

นักเรียน

2.4 จัดทำแผนปฏิบัติการ (โครงการ/งาน/กิจกรรม) ตามสภาพความต้องการ จำเป็นของสถานศึกษาที่มุ่งปรับปรุงให้การจัดการศึกษาได้มาตรฐาน

3. ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารงาน/งานบริหารบุคลากร โดยจัดปรับเปลี่ยน บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน หรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

4. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระดับโรงเรียน หมวด/ฝ่าย/งาน และบุคคล

5. ปฏิบัติงานตามแผนและการจัดโครงสร้างการบริหารงานของ โรงเรียน

6. จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน (Self - Study Report : SSR) โดยประมวลผลการดำเนินงานของบุคลากร ฝ่าย/หมวด/งาน จนถึงระดับโรงเรียน

7. ประเมินตนเองตามสภาพจริง (ประเมินภายใน) โดยมีการประเมินทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับหมวด ฝ่าย/หมวด/งาน จนถึงระดับโรงเรียน

### 3.1.7 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กระจายอำนาจการตัดสินใจให้โรงเรียนค่อนข้างเบ็ดเสร็จ นับเป็นการบริหารจัดการที่ยึด โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง รายละเอียดของ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

**การสร้างความตระหนัก ความรู้และความเข้าใจ** ในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์ ทุกคนในโรงเรียน เพื่อการใช้อำนาจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

**การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร** บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ ให้การสนับสนุน ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดับและจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมาตรฐานคุณภาพในลักษณะที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้ คือ

- 1) ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน (Personal Effectiveness )
- 2) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Interpersonal Relations)
- 3) การมีภาวะผู้นำด้านการจัดการศึกษา (Educational Leadership)
- 4) ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Planning and Accountability)
- 5) การมีภาวะผู้นำชุมชน (Community Leadership)
- 6) การมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม (Religious, Cultural and Ethical Leadership)

**การพัฒนาวิชาชีพครู** เป็นการสร้างยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานและนวัตกรรมการเรียนการสอน ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และส่งผลต่อการทำงานอย่างมืออาชีพของครู - อาจารย์ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

**การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน** นโยบายระดับกรม สศจ. สศ.กทม. และหน่วยปฏิบัติระดับ โรงเรียน จะต้องมามีวิสัยทัศน์ในเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสร้างความพร้อม สนับสนุนช่วยเหลือให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีคุณภาพ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำที่สำคัญ

**การบริหารจัดการที่เป็นระบบ** มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาวิธีการและยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการที่เป็นระบบในการสร้างความสัมพันธ์ การพัฒนาระดับและความเข้มแข็งของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยนำวิชาการที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้ เช่น วงจรคุณภาพของเคมมิ่งได้แก่ Plan Do Check และ Action เป็นต้น

**การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตร** การบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา ควรสอดคล้องกับหลักสูตรชาติ และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียนและ

ชุมชน โดยคำนึงถึงการพัฒนาการเรียนรู้ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ซึ่งต้องอาศัย การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนนั้น ๆ

**การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ** การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้อง อาศัยฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจุบัน สามารถเรียกใช้และมีการปรับปรุงได้ตลอดเวลา เพื่อใช้ใน การบริหารและตัดสินใจในการจัดกิจกรรมการศึกษา หรือการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของ โรงเรียนให้เป็นอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ข้อมูลดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ นักเรียน บุคลากร ทรัพยากร อาคารสถานที่ ชุมชน เป็นต้น

**การมีวิถีคิดและปฏิบัติงานที่เป็นระบบ** เป็นความรู้ความเข้าใจที่มีระบบ สามารถเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ เช่น การคิด การปฏิบัติในเรื่องของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนว่าเป็นเรื่องเดียวกันที่สามารถดำเนินการไปพร้อม ๆ กันอย่างมีคุณภาพได้ เป็นต้น

**การให้รางวัล** ต้องไม่ลืมว่า แรงเสริม หรือขวัญกำลังใจ มีผลต่อการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่งในทุกระดับบริหาร ไม่ว่าจะเป็นระดับกรม สำนักงานสามัญ ศึกษาจังหวัด หรือ โรงเรียน เป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงคุณค่าของคน ที่ทำงานดีมีคุณภาพ ด้วยการยกย่อง ชมเชย มอบเกียรติบัตร โล่รางวัล เป็นต้น

**สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีตัว บ่งชี้ 2 ประการ คือ**

1. การยึดหลักการบริหารตนเอง (Self Managing) โรงเรียนมีอิสระในการ บริหารจัดการ คิดเองทำเอง แก้ปัญหาเอง อย่างมีระบบโดยเริ่มเป็นขั้นตอน เช่น

1.1 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานและเป้าหมายความสำเร็จ

1.2 กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง

(Plan - Do Check Action : P-D-C-A)

1.3 กำหนดหลักเกณฑ์ในการทำงานของบุคลากรของโรงเรียนให้เป็น ทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของในโรงเรียนทุกระดับ ตั้งแต่ ระดับโรงเรียน ฝ่าย/หมวด/งาน และบุคคล

1.4 กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานของตนเอง

2. การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โรงเรียนมีการบริหาร จัดการที่ดียึดหลัก คุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติโดย ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1 ทบทวนระบบโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

- 2.2 จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานในความรับผิดชอบ
- 2.3 กำหนดระเบียบ/ข้อถือปฏิบัติในกระบวนการบริหารจัดการ
- 2.4 เน้นการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อกำนำไปสู่การ

ยอมรับของระบบการบริหารของโรงเรียน

### 3.2 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา

บทบัญญัติในมาตรา 9 (2) และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องไว้ 4 เรื่อง ซึ่งถือเป็นภารกิจของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานที่เป็นภารกิจด้านวิชาการ 2) งานที่เป็นภารกิจด้านงบประมาณ 3) งานที่เป็นภารกิจด้านการบริหารงานบุคคลและ 4) งานที่เป็นภารกิจด้านบริหารทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยงานธุรการและงานสารบรรณ งานพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างและระบบงาน งานอาคารสถานที่ งานข้อมูลสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

#### 3.2.1 ด้านงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

1) *หลักการบริหารงานวิชาการ* ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

3.1 การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม

3.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญา

ไทย และความรู้สากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถ ประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.3 การจัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วมและพัฒนาระยะและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.4 การจัดการศึกษาให้บุคคลที่มีความบกพร่องด้านต่างๆเป็นพิเศษและการจัดการศึกษาให้ผู้ที่มีความสามารถพิเศษในรูปแบบที่เหมาะสม

1.5 การจัดการศึกษาโดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด และกระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ เติบโตตามศักยภาพ

1.6 การจัดการศึกษา โดยเน้นด้านความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์กับสังคม ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการจัดการ การรักษาและการใช้ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะด้านคณิตศาสตร์ และภาษา ความรู้ ทักษะการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต

1.7 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดเนื้อหาสาระกิจกรรมตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน การฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การแก้ปัญหา การจัดการกิจกรรมให้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและใฝ่รู้การจัดการเรียนการสอนสาระความรู้ด้านต่างๆอย่างสมดุล และปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และรอบรู้และการใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา และสถานที่ และร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาผู้เรียน

1.8 การประเมินผู้เรียน และการใช้วิธีการที่หลากหลาย ในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ และนำผลการประเมินผลผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณา

1.9 การจัดทำสาระหลักสูตรส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาของชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.10 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

1.11 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการผลิต และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

1.12 การจัดให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา



### 3.2.2 ด้านบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

หลักการสำคัญในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษามี 4 ประการ คือ

1. การสรรหาและการคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอนในสถานศึกษา
2. การชำระรักษาครูให้อยู่ในสถานศึกษาได้นาน
3. การพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และ / หรือ มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. การให้ครูพ้นจากตำแหน่งหน้าที่หรือพ้นจากงาน

### 3.2.3 ด้านงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง แผนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานบริหารประเทศ โดยแสดงแหล่งที่มาของรายได้ หรือทรัพยากรที่จะนำมาใช้จ่ายตามแผนที่กำหนด งบประมาณมีความสำคัญต่อการบริหารประเทศของรัฐบาล และความอยู่ดีกินดีของประชาชน งบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานของรัฐบาลให้บรรลุภารกิจ ซึ่งจัดทำเป็นแผนทางการเงินและมีโครงการโดยงบประมาณของรัฐบาลจะจัดเป็นรายปี เรียกว่าปีงบประมาณ (ตั้งแต่ 1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน ของปีถัดไป) การจัดทำงบประมาณเป็นไปตามระบบที่เหมาะสมในแต่ละยุคสมัย ในอดีตภารกิจและวงเงินงบประมาณของประเทศยังมีน้อย ได้เริ่มที่พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 กำหนดหน้าที่การจัดทำงบประมาณระบบแสดงรายการ (Line – Item Budgeting) จนถึงปีงบประมาณ 2524 ในปีงบประมาณ 2525 สำนักงบประมาณได้นำระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) จนถึงปี พ.ศ. 2545 ต่อมาปีงบประมาณ 2546 รัฐบาลได้ปฏิรูปวิธีการงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาล โดยให้มีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 ได้นำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) มาใช้ และในปีงบประมาณ 2548 ได้ปรับปรุงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมการบูรณาการทั้ง 3 มิติ ได้แก่ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ ตลอดจนการ

จัดการงบประมาณให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์ การใช้งบประมาณที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจและสังคมจะทำให้ประเทศชาติมีเสถียรภาพและสามารถพัฒนาประเทศได้

### 3.2.4 ด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542: 87-89) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 4 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

พัชรี จิรจรัสชัย (2545: 116) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ใน

ระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ศุภชัย โอบารุง (2545: 160) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน

กาญจนา แสงสารพันธ์(2547 : 98- 101) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับปานกลาง 2. การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความมีบารมี ด้านการคล้อย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย 4. ตัวแปรภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านความมีบารมีและด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม สามารถพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียน จุฬาราชวิทยาลัย

ขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 65-66) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน 3. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

สุดสยาม จันทร์ศรี (2549 : 68) ได้ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยสรุปว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน 3. ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 4. ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน 5. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและแบบสนับสนุนสามารถร่วมกันพยากรณ์ ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก

ชรัตน์ จินขาวขำ (2547 : 66) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมีและด้าน การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม จำแนกตามเพศแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ส่วนด้านการสร้างบารมีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

โกษฐ์ (KOh 52 (1992):602-A.) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ ผลการวิจัยปรากฏว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่นๆ

เคนดริค (Kendrick 49(1988):1330.) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลโครงสร้างโรงเรียนกับประสิทธิผล

คิง (King 50 (1989):2329.) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล – มัธยมปลายและระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ multifactor Leadership Questionnaire ของ บาส (Bass)

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ(transformational leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(transactional leadership) และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล ถึง มัธยมปลาย

จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลจักรสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในสถานศึกษา ผลงาน วิจัยพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแนวใหม่มาใช้ในการแก้ปัญหาจะ ช่วยยกระดับความเชื่อ ความต้องการ ทักษะคิดของผู้ตามให้สูงขึ้น คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยมีลำดับขั้นวิธีการวิจัย ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอน ระดับช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ปีการศึกษา 2549 รวมทั้งสิ้น จำนวน 1,417 คน จำแนกเป็นผู้บริหารจำนวน 115 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,302 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 115 โรงเรียน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan : อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540: 303) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวน 92 คน และครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวน 297 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 389 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จำนวน โรงเรียน	ประชากร		รวม	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	
115	1,302	115	1,417	297	92	389

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบวัดภาวะผู้นำ(Multifactor Leadership Questionnaire) ของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้แปลและนำไปใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาปรับปรุงข้อความบางรายการให้เหมาะสมกับสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

### 2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 และแบบสอบถามสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**2.1.1 แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดตอบเลือก(Check list) ใช้สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 จำนวน 60 ข้อ ประกอบด้วย

1) แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 20 ข้อ จำแนกเป็น

(1) ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 10 ข้อ

(2) ด้านการบริหารแบบวางเฉย จำนวน 10 ข้อ

2) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	จำนวน 40 ข้อ จำแนกเป็น
(1) ด้านความมีบารมี	จำนวน 10 ข้อ
(2) ด้านการคลใจ	จำนวน 10 ข้อ
(3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	จำนวน 10 ข้อ
(4) ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการพัฒนางาน	จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากร	จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร	จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านความสามารถในการบริการ	จำนวน 5 ข้อ

## 2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

2.2.2 สรุปกรอบแนวคิดขอบเขตการวิจัย และวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.3 นำแบบสอบถามของบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งประเสริฐสมพงษ์ธรรมได้แปลไว้มาปรับปรุงข้อคำถามบางรายการให้เหมาะกับสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2

2.2.4 สร้างแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาโดยการนำประเด็นที่ได้จากการศึกษาไปจัดหมวดหมู่ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด

2.2.5 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

2.2.6 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจพิจารณาความตรงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้แบบประเมิน IOC (Index of Congruence) ได้ค่าอยู่ระหว่าง .80 ถึง 1.0



2.2.7 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามแนวทางที่ได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.8 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2 ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.2.9 วิเคราะห์หาคุณภาพของแบบสอบถามโดยนำผลตามข้อมูลที่ได้รับจากการทดลอง มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครีอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยง(Reliability) ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เท่ากับ .85 ค่าความเที่ยงของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เท่ากับ .97 ค่าความเที่ยงประสิทธิผลของสถานศึกษา เท่ากับ .93 จำแนกเป็นแต่ละด้านดังนี้ ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ เท่ากับ .93 ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉย เท่ากับ .62 ภาวะผู้นำด้านความมีบารมี เท่ากับ .92 ภาวะผู้นำด้านการคล้อย เท่ากับ .92 ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เท่ากับ .94 และภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน เท่ากับ .91 ค่าความเที่ยงประสิทธิผลความสามารถด้านการพัฒนางาน เท่ากับ .86 ประสิทธิผลความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากร เท่ากับ .80 ประสิทธิผลความสามารถด้านการพัฒนาองค์กร เท่ากับ .80 และประสิทธิผลความสามารถด้านการบริการ เท่ากับ .80

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาโดยกำหนดดังนี้

3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2 และขอความอนุเคราะห์ให้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2 เพื่อส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล จำนวน 115 โรงเรียนรวมทั้งสิ้น 389 คน

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามโดยผ่านผู้บริหารสถานศึกษา และขอความอนุเคราะห์การรับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งจัดซองเอกสารจำหน่ายซองที่อยู่ของผู้วิจัยพร้อมติดแสตมป์ไว้ทุกฉบับโดยกำหนดช่วงเวลาที่จะส่งคืนภายใน 20 วัน

3.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 389 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามมาลงรหัสในแบบลงรหัสวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำไปประมวลผลเพื่อคำนวณหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายด้านแล้วนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ขีดจำกัดล่างและขีดจำกัดบนของค่าคะแนน 1- 5 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 1.00 - 5.00 ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

4.3 วิเคราะห์เกี่ยวกับระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านแล้วนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ขีดจำกัดล่างและขีดจำกัดบนของค่าคะแนน 1- 5 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 1.00 - 5.00 ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย	การแปลความหมาย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00	แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

4.4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson is Product Moment  
Correlation Coefficient )

4.5 การพยากรณ์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัยไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 389 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 389 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2
- ตอนที่ 3 ประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2
- ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	184	47.30
1.2 หญิง	205	52.70
รวม	389	100.00
2. วุฒิทางการศึกษา		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	2.30
2.2 ปริญญาตรี	288	74.00
2.3 ปริญญาโทและสูงกว่า	92	23.70
รวม	389	100.00
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
3.1 น้อยกว่า 10 ปี	122	31.40
3.2 10-19 ปี	62	15.90
3.3 20-29 ปี	131	33.70
3.4 30 ปีขึ้นไป	74	19.00
รวม	389	100.00
4. ตำแหน่งในปัจจุบัน		
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	92	23.70
4.2 ครูผู้สอน	297	76.30
รวม	389	100.00

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 52.70 วุฒิการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 74.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.70 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอนจำนวน 297 คนคิดเป็นร้อยละ 76.30

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตากเขต 2

จากตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.10 โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามองค์ประกอบที่กำหนด และนำผลรวมของค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 (n = 389)

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			
- ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.80	0.58	มาก
- ด้านการบริหารแบบวางเฉย	2.92	0.44	ปานกลาง
รวม	3.36	0.39	ปานกลาง
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ			
- ด้านความมีบารมี	3.93	0.59	มาก
- ด้านการคล้อย	3.99	0.61	มาก
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.87	0.58	มาก
- ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	3.94	0.63	มาก
รวม	3.94	0.54	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.2 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบแลกเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.39) และเมื่อพิจารณาแบบภาวะผู้นำเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.58) ด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92$ , S.D. = 0.44) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการคล้อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.99$  S.D. = 0.61) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.58)

ตารางที่ 4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบแลกเปลี่ยนจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบแลกเปลี่ยน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	4.03	0.55	3.73	0.57	3.80	0.58	มาก
2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย	2.75	0.44	2.98	0.43	2.92	0.44	ปานกลาง
รวม	3.39	0.39	3.35	0.38	3.36	0.39	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.3 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยน พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.39) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.58) ด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92$ , S.D. = 0.44)

ตารางที่ 4.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์รายชื่อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการ ให้รางวัลตามสถานการณ์	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานตามที่ตกลงไว้เมื่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานสำเร็จ	3.99	0.82	3.62	0.75	3.71	0.78	มาก
2. ให้ความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.87	0.85	3.57	0.75	3.64	0.78	มาก
3. ทำความตกลงกับผู้ร่วมงานในสิ่งที่คาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.79	0.88	3.56	0.74	3.62	0.78	มาก
4. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จเพื่อจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ	3.99	0.81	3.68	0.83	3.75	0.83	มาก
5. ให้การยอมรับผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จแล้ว	4.39	0.57	3.88	0.74	4.00	0.74	มาก
6. บอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลตอบแทนจากความพยายามในการทำสิ่งนั้น	3.62	0.95	3.54	0.78	3.56	0.82	มาก
7. แสดงความยินดีเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การชมเชย การให้รางวัล	4.32	0.61	3.89	0.79	3.99	0.77	มาก
8. แสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี	4.47	0.64	4.05	0.72	4.15	0.73	มาก
9. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการปฏิบัติงาน	4.13	0.83	3.87	0.78	3.93	0.80	มาก
10. บอกอย่างชัดเจนว่าผู้ร่วมงานจะได้รับผลประโยชน์อะไรจากการทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.75	0.93	3.63	0.84	3.66	0.86	มาก
รวม	4.03	0.55	3.73	0.57	3.80	0.58	มาก



ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.4 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.73) บอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลตอบแทนจากความพยายามในการทำสิ่งนั้นมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.82)

ตารางที่ 4.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการบริหารแบบวางเฉย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน การบริหารแบบวางเฉย	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น	4.01	0.81	3.73	0.74	3.79	0.73	มาก
2. ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน	3.45	0.84	3.58	0.78	3.55	0.79	มาก
3. ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ไม่เป็นตามมาตรฐานเพื่อให้ได้ตามาตรฐานที่กำหนด	4.00	0.63	3.75	0.73	3.81	0.72	มาก
4. ใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	2.72	0.84	2.98	0.87	2.92	0.87	ปานกลาง
5. คิดที่จะพัฒนางานเมื่องานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	4.25	0.79	4.02	0.70	4.07	0.74	มาก
6. ไม่ยอมแก้ไขปัญหาแม้ว่าปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหา เรื้อรังแล้ว	1.60	0.81	2.22	0.98	2.07	0.98	น้อย
7. บอกถึงสิ่งที่ผู้ร่วมงานทำผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่ทำถูกต้อง	2.47	0.92	2.85	0.88	2.76	0.90	ปานกลาง
8. ไม่เข้าไปแก้ปัญหากว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรงหรือวิกฤต	1.68	0.88	2.24	0.94	2.11	0.95	น้อย
9. แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าถ้างานยังไม่ล้มเหลวก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข	1.87	0.99	2.37	0.97	2.25	1.00	น้อย
10. ต้องรอให้เกิดความล้มเหลวเสียก่อนจึงจะเข้าไปดำเนินการ	1.45	0.84	2.03	0.99	1.89	0.99	น้อย
รวม	2.75	0.44	2.98	0.43	2.92	0.44	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.5 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการบริหารแบบวางเฉยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.92, S.D. = 0.44$ ) และพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าคิดที่จะพัฒนางานเมื่องานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.07, S.D. = 0.74$ ) บอกถึงสิ่งที่ผู้ร่วมงานทำผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่ทำถูกต้องอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.76, S.D. = 0.90$ ) ต้องรอให้เกิดความล้มเหลว เสียก่อนจึงจะเข้าไปดำเนินการอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 1.89, S.D. = 0.99$ ) เป็นการปฏิบัติทางลบ

ตารางที่ 4.6 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบเปลี่ยนสภาพ	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านความมีบารมี	4.17	4.67	3.85	0.61	3.93	0.59	มาก
2. ด้านการคล้อย	4.28	0.55	3.90	0.61	3.99	0.61	มาก
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.07	0.49	3.81	0.59	3.87	0.58	มาก
4. ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	4.16	0.48	3.88	0.66	3.94	0.63	มาก
รวม	4.18	0.4	3.86	0.54	3.94	0.54	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านการคล้อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.61$ ) และ ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญามีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.58$ )

ตารางที่ 4.7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านความมีบารมี

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมีบารมี	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต และให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการ เอาชนะอุปสรรคต่างๆ	3.86	0.82	3.80	1.88	3.82	1.69	มาก
2. แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและ ความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้ผู้ร่วมงาน ยอมรับนับถือ	3.80	0.82	3.64	0.79	3.68	0.80	มาก
3. ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการมี ภารกิจร่วมกัน	4.32	0.65	3.93	0.73	4.02	0.73	มาก
4. ยอมรับความเชื่อของผู้ร่วมงานและทำให้ ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน	4.32	0.57	3.85	0.70	3.96	0.70	มาก
5. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ซึ่งกัน และกันและช่วยกันเอาชนะอุปสรรคต่างๆ	4.27	0.59	3.90	0.76	3.98	0.74	มาก
6. ปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์ของ ผู้ร่วมงาน และเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม	4.30	0.62	3.91	0.80	4.00	0.78	มาก
7. มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็น มีความสามารถสูงในการแก้ปัญหา	4.30	0.62	3.91	0.80	4.00	0.78	มาก
8. แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยมและสามารถปฏิบัติตน ให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน	4.16	0.72	3.83	0.73	3.91	0.74	มาก
9. แง้วัดอุปประสงค์หลักในการทำงาน ได้สอดคล้องกับค่านิยม ที่ ตนเองกำหนด	4.28	0.62	3.96	0.70	4.03	0.69	มาก
10. ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้ง ด้านศีลธรรมและจริยธรรม	4.27	0.59	3.91	0.71	4.00	0.70	มาก
รวม	4.17	4.67	3.85	0.61	3.93	0.59	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.7 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความมีบาร์มี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.59) และพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แจ็งวัตถุประสงค์หลักในการทำงานได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.69) แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.80 )

ตารางที่ 4.8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการคล้อย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคล้อย	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน อย่าง ต่อเนื่อง	4.29	0.62	3.81	0.76	3.92	0.76	มาก
2. กำหนดมาตรฐานในการทำงาน แก่ ผู้ร่วมงานทราบทุกครั้ง	4.02	0.63	3.82	0.71	3.87	0.69	มาก
3. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญ ของสิ่งที่ควรทำ	4.55	3.16	3.92	0.67	4.07	1.66	มาก
4. มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และมีความเป็นไปได้	4.25	0.59	4.07	2.43	4.11	2.14	มาก
5. แสดงให้เห็นความตั้งใจและ มุ่งมั่นที่จะ ทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.39	0.61	4.00	0.69	4.09	0.69	มาก
6. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ของแต่ละบุคคล	4.41	0.61	3.89	0.71	4.01	0.72	มาก
7. แสดงให้ผู้ร่วมงานมองเห็นภาพ ความสำเร็จในอนาคตได้อย่างชัดเจน	4.15	0.65	3.78	0.69	3.87	0.69	มาก
8. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.27	0.65	3.92	0.68	4.01	0.69	มาก
9. พูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี	4.29	0.58	3.91	0.72	4.00	0.71	มาก
10. แสดงความเชื่อถือว่าผู้ร่วมงาน จะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย	4.25	0.60	3.93	0.68	4.01	0.68	มาก
รวม	4.29	0.55	3.90	0.61	3.99	0.61	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.8 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการคล้อย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรายข้อพบว่าแสดงให้เห็นความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่  
กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.69) และ แสดงให้ผู้ร่วมงานมองเห็นภาพ

ความสำเร็จในอนาคตได้อย่างชัดเจน กับ กำหนดมาตรฐานในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานทราบทุกครั้ง  
มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.69)

ตารางที่ 4.9 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน  
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สนับสนุนวิธีคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น มาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	4.15	0.63	3.82	0.66	3.90	0.67	มาก
2. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสวงหาแนวทาง แก้ปัญหาที่หลากหลายในการแก้ปัญหา	4.12	0.68	3.82	0.65	3.89	0.67	มาก
3. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุนปัญหาโดยการ ใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอา เองว่าเป็นปัญหา	4.15	0.69	3.84	0.66	3.92	0.68	มาก
4. ส่งเสริมให้ระบุนปัญหาโดยการ ใช้เหตุผล และหลักฐานมากกว่าการใช้สามัญสำนึก	4.00	0.59	3.81	0.65	3.85	0.64	มาก
5. เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.98	0.61	3.78	0.71	3.83	0.69	มาก
6. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิด เห็นได้อย่างหลากหลาย	4.34	0.59	3.89	0.75	4.00	0.74	มาก
7. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นปัญหาที่ อาจเกิดขึ้นมาคิดพิจารณาเพื่อหาทาง ป้องกันล่วงหน้า	4.07	0.61	3.74	0.74	3.82	0.72	มาก
8. มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทบทวนถึง วิธีการทำงานที่ผ่านมา	4.04	0.59	3.78	0.69	3.84	0.68	มาก
9. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมติฐาน เมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน	3.88	0.68	3.70	0.70	3.74	0.70	มาก
10. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาใน หลายแง่มุม	4.07	0.62	3.92	1.87	3.96	1.66	มาก
รวม	4.07	0.49	3.81	0.59	3.87	0.58	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.9 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.74) สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมติฐานเมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.70)



ตารางที่ 4.10 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ครูผู้สอนด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ	4.39	0.57	4.05	0.65	4.13	0.65	มาก
2. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นของ ตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.24	0.67	4.19	3.36	4.20	2.95	มาก
3. ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานที่ยัง ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	3.97	0.67	3.61	0.73	3.70	0.73	มาก
4. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่ม และ ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ	4.27	0.56	3.94	0.68	4.02	0.67	มาก
5. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคล ที่มีศักยภาพในตนเองมากกว่าในฐานะที่ เป็นสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น	4.04	0.79	3.80	0.71	3.86	0.74	มาก
6. แนะนำผู้ร่วมงานถึงวิธีการวิเคราะห์ความ ต้องการและความสามารถของผู้อื่น	3.97	0.67	3.73	0.68	3.78	0.69	มาก
7. รับฟังเรื่องต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.33	0.63	3.91	0.72	4.01	0.71	มาก
8. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้าน ความสามารถและความต้องการ	4.34	0.58	4.04	0.65	4.11	0.65	มาก
9. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	3.92	0.76	3.73	0.71	3.78	0.72	มาก
10. ใช้เวลาในการนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงาน							
รวม	4.16	0.48	3.88	0.66	3.94	0.63	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.10 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.63) และพิจารณาเป็น  
รายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เปิดโอกาสกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นของตนเองอย่าง  
สม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 2.95) ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานที่ยังไม่ได้  
ได้รับความสนใจเท่าที่ควร มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.73)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

แสดงตามตารางที่ 4.11 ถึงตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (n = 389)

ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านความสามารถในการพัฒนางาน	4.01	0.59	มาก
ด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากร	3.94	0.61	มาก
ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร	4.01	0.56	มาก
ด้านความสามารถในการบริการ	3.96	0.58	มาก
รวม	3.98	0.53	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาด้านความสามารถในการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.59) และด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ด้านความสามารถ  
 ในการพัฒนางาน (n = 389)

ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนางาน	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.64	4.03	0.72	4.08	0.70	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ แก้ปัญหาในการบริหารงาน	4.20	0.59	4.02	0.69	4.06	0.67	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระตุ้นให้ครู พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรม ใหม่ขึ้นใช้ในการเรียนการสอน มาก	4.22	0.74	3.94	0.70	4.01	0.72	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามกำกับ การดำเนินงานของ ครูในสถานศึกษา	4.15	0.76	3.89	0.67	3.95	0.71	มาก
5. กำกับการดำเนินงานของ ครูใน สถานศึกษา นักเรียนมาเป็นข้อมูลในการ วางแผนหรือจัด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน	4.12	0.69	3.88	0.75	3.93	0.75	มาก
รวม	4.18	0.57	3.95	0.59	4.01	0.59	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ในภาพรวมประสิทธิผลด้าน  
 ความสามารถในการพัฒนางานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.08$ ,  
 S.D. = 0.70) และกำกับการดำเนินงานของ ครูในสถานศึกษานักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน  
 หรือจัด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด  
 ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ด้านความสามารถ  
 ในการพัฒนาบุคลากร (n = 389)

ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาได้สำรวจความต้องการใน การฝึกอบรมจากบุคลากรอย่างครอบคลุม ประเด็นหัวข้อความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นใน การปฏิบัติงาน	3.93	0.68	3.89	0.72	3.90	0.71	มาก
2. สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการพัฒนา บุคลากรที่นอกเหนือจากแผนที่กำหนดใน กรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือกรณีอื่นๆ	4.04	0.59	3.92	0.69	3.95	0.68	มาก
3. แผนพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับ บทบาทภารกิจของสถานศึกษา	4.08	0.61	3.92	0.69	3.96	0.67	มาก
4. จัดให้มีการอบรมหรือปฐมนิเทศบุคลากร ใหม่เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับพันธกิจและ บทบาทหน้าที่	3.93	0.77	3.76	0.82	3.80	0.81	มาก
5 ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์ เพิ่มเติมอยู่เสมอ	4.34	0.65	4.02	0.74	4.10	0.73	มาก
รวม	4.06	0.52	3.90	0.62	3.94	0.61	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ในภาพรวมด้านความสามารถในการ  
 พัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหาร  
 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย  
 สูงสุด ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.73) และ จัดให้มีการอบรมหรือปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพื่อให้ทราบ  
 เกี่ยวกับพันธกิจและบทบาทหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการบริหารงานในสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ด้านความสามารถ  
 ในการพัฒนาองค์กร (n = 389)

ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. วิสัยทัศน์และหลักสูตรสถานศึกษาใน สถานศึกษาของท่านสอดคล้องกับ ข้อเท็จจริงในปัจจุบัน	4.05	0.65	3.88	0.73	3.92	0.71	มาก
2. เป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาได้มี การเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ กระบวนการและคุณลักษณะอันพึง ประสงค์อย่างชัดเจน	4.21	0.62	4.00	0.68	4.05	0.67	มาก
3. ในปีการศึกษาที่ผ่านมา สถานศึกษามีการ ปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา	4.09	0.66	3.98	0.71	4.01	0.70	มาก
4. คณะครูในสถานศึกษาส่วนใหญ่มี ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบ อื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ สถานศึกษา	4.09	0.60	3.96	0.64	3.99	0.64	มาก
5. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายใน สถานศึกษาเอื้อต่อการศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	0.77	3.84	0.73	3.88	0.75	มาก
รวม	4.14	0.48	3.96	0.58	4.00	0.56	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาได้มีการเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะกระบวนการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.67) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพการดำเนินงานในสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ด้านความสามารถในการ  
บริการ (n = 389)

ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการบริการ	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน		รวม		ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. สถานศึกษาให้ความสำคัญในการ บริการด้านการสื่อสารอุปกรณ์การสอน และด้านอื่นๆแก่ครู	3.93	0.75	3.84	0.79	3.86	0.78	มาก
2. สถานศึกษาจัดให้มีระบบครูที่ปรึกษาที่ให้ คำปรึกษาแก่นักเรียนอย่างทั่วถึง	3.88	0.68	3.83	0.71	3.84	0.70	มาก
3. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนให้มี ความรู้ทักษะประสบการณ์ชีวิตอันเป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการ ดำรงชีวิต	4.14	0.67	3.92	0.71	3.97	0.71	มาก
4. มีการให้บริการและอำนวยความสะดวก ในด้านต่างๆแก่ผู้ปกครองและชุมชนด้วย ความเต็มใจ และกระตือรือร้น	4.21	0.66	4.00	0.69	4.05	0.69	มาก
5. ผู้บริหารดูแลติดตามการปรับปรุงการ ให้บริการที่ดีแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	4.26	0.63	4.00	0.70	4.06	0.69	มาก
รวม	4.08	0.54	3.91	0.59	3.96	0.58	มาก

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผู้บริหารดูแลติดตามการปรับปรุงการให้บริการที่ดีแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.69) สถานศึกษาจัดให้มีระบบครูที่ปรึกษาที่ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.70)

**ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2**

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2 (N=389)

	การให้รางวัล		การบริหารแบบวางแผน		รวมภาวะผู้นำ		ความพึงพอใจ		การกระตุ้นการเรียนรู้		รวมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		พัฒนางาน		พัฒนาบุคลากร		รวม		
	การให้รางวัล	วางแผน	แบบ	มีปริมาณ	การให้	การ	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้	การให้
การให้รางวัลตามสถานการณั	.125	.125	.822	.659	.667	.680	.569	.719	.596	.572	.559	.639	.639	.639	.639	.639	.639	.639	.639
การบริหารแบบวางแผน	.013	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
ความพึงพอใจ	.013	.013	.000	.000	.009	.019	.020	.003	.025	.062	.054	.059	.059	.059	.054	.054	.054	.054	.054
การกระตุ้นการเรียนรู้	.659	.659	.485	.744	.744	.742	.691	.887	.714	.663	.623	.733	.733	.623	.623	.623	.623	.623	.623
การให้รางวัลตามสถานการณั	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การบริหารแบบวางแผน	.667	.667	.505	.744	.744	.762	.692	.895	.688	.642	.606	.705	.705	.606	.606	.606	.606	.606	.606
ความพึงพอใจ	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การกระตุ้นการเรียนรู้	.680	.680	.521	.742	.762	.766	.766	.912	.736	.704	.681	.778	.778	.681	.681	.681	.681	.681	.681
การให้รางวัลตามสถานการณั	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การบริหารแบบวางแผน	.596	.596	.462	.691	.692	.736	.699	.884	.699	.668	.590	.713	.713	.590	.590	.590	.590	.590	.590
ความพึงพอใจ	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การกระตุ้นการเรียนรู้	.589	.589	.484	.658	.622	.704	.668	.741	.777	.751	.727	.900	.900	.727	.727	.727	.727	.727	.727
การให้รางวัลตามสถานการณั	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การบริหารแบบวางแผน	.572	.572	.465	.663	.642	.699	.625	.734	.764	.751	.842	.923	.923	.842	.842	.842	.842	.842	.842
ความพึงพอใจ	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การกระตุ้นการเรียนรู้	.559	.559	.451	.623	.606	.681	.590	.698	.721	.727	.842	.906	.906	.842	.842	.842	.842	.842	.842
การให้รางวัลตามสถานการณั	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
การบริหารแบบวางแผน	.778	.778	.513	.844	.839	.883	.822	.818	.874	.853	.906	.906	.906	.853	.853	.853	.853	.853	.853

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 ตามตารางที่ 4.16

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาทั้ง 2 แบบ 6 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละแบบ พบว่าภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r = .883$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกสูงสุดกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉย ( $r = .139$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับต่ำสุดกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (แบบ Enter)

ภาวะผู้นำ	การพัฒนางาน				การพัฒนาบุคลากร				การพัฒนาองค์กร				การบริการ				รวม								
	b	S.E.	$\beta$	t	p	b	S.E.	$\beta$	t	p	b	S.E.	$\beta$	t	p	b	S.E.	$\beta$	t	p					
ภาวะผู้นำแบบ																									
แลกเปลี่ยน																									
1. ด้านการให้รางวัล																									
ตามสถานการณ์	.049	.047	.048	1.033	.302	.114	.052	.109	2.182	.030	.061	.050	.063	1.235	.218	.090	.054	.089	1.658	.098	.038	.039	.041	.959	.338
2. ด้านการบริหาร																									
แบบวางเฉย	.029	.042	.022	.687	.493	.085	.047	.062	1.817	.070	.068	.044	.053	1.527	.128	.053	.048	.040	1.107	.269	.045	.035	.038	1.304	.193
ภาวะผู้นำแบบ																									
เปลี่ยนสภาพ																									
1. ด้านความมีบริรมี	.249	.053	.249	4.681	.000	.199	.059	.194	3.367	.001	.215	.056	.226	3.840	.000	.176	.061	.178	2.887	.004	.141	.045	.156	3.117	.002
2. ด้านการคล้อย	.120	.053	.124	2.281	.023	.021	.058	.021	.356	.722	.102	.055	.112	1.856	.064	.075	.060	.079	1.248	.213	.160	.055	.174	2.920	.004
3. ด้านการกระตุ้น																									
การใช้ปัญญา	.265	.061	.258	4.325	.000	.297	.068	.283	4.381	.000	.304	.064	.312	4.729	.000	.368	.070	.363	5.254	.000	.179	.054	.194	3.310	.001
4. ด้านการมุ่ง																									
สัมพันธเป็นรายคน	.203	.048	.217	4.251	.000	.232	.053	.242	4.383	.000	.105	.050	.118	2.090	.037	.078	.055	.085	1.432	.153	.334	.060	.334	5.557	.000
R <sup>2</sup>			.634					.570					.552					.508						.677	

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.17 พบว่าการพัฒนางานเป็นประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาสูงที่สุด ( $R^2 = .634$ ) รองลงมาเป็นการพัฒนาบุคลากร ( $R^2 = .570$ ) การพัฒนาองค์กร ( $R^2 = .552$ ) และการบริการน้อยที่สุด ( $R^2 = .508$ )

สามารถอธิบายความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแต่ละแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคล้อยตาม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนางานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการบริการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคล้อยตาม ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลิตงานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 (แบบ Stepwise)

ภาวะผู้นำ	การพัฒนางาน			การพัฒนาบุคลากร			การพัฒนาองค์กร			การบริการ			รวม														
	b	S.E.	t	p	b	S.E.	t	p	b	S.E.	t	p	b	S.E.	t	p											
ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน																											
1. ด้านการให้รางวัล																											
ตามสถานการณ์	.049	.047	.048	1.033	.302	.107	.050	.101	2.155	.032	.061	.050	.063	1.235	.218	.090	.054	.089	1.658	.098	.038	.039	.041	.959	.338		
2. ด้านการบริหาร																											
แบบวางเฉย	.029	.042	.022	.687	.493	.085	.047	.062	1.817	.070	.068	.044	.053	1.527	.128	.053	.048	.040	1.107	.269	.045	.035	.038	.038	1.304	.193	
ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ																											
1. ด้านความมีบรรมี	.195	.055	.192	3.571	.000	.148	.055	.143	2.663	.008	.124	.057	.131	2.199	.028	.176	.061	.178	2.887	.004	.144	.045	.159	.159	3.214	.001	
2. ด้านการดลใจ	.220	.064	.213	3.412	.001	.021	.058	.021	3.56	.722	.172	.067	.178	2.583	.010	.256	.065	.252	3.935	.000	.170	.053	.185	.185	3.223	.001	
3. ด้านการกระตุ้น																											
การใช้ปัญญา	.155	.065	.149	2.366	.018	.151	.070	.143	2.153	.032	.217	.068	.223	3.213	.001	.248	.071	.243	3.466	.001	.189	.054	.205	.205	3.527	.000	
4. ด้านการมุ่ง																											
สัมพันธน์เป็นรายคน	.331	.073	.296	4.527	.000	.494	.076	.433	6.14	.000	.270	.076	.257	3.573	.000	.293	.080	.266	3.651	.000	.339	.060	.339	.060	.339	5.651	.000
R <sup>2</sup>			.615			.564		.532			.510		.675														

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.18 พบว่าการพัฒนางานเป็นประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาสูงที่สุด ( $R^2 = .615$ ) รองลงมาเป็นการพัฒนาบุคลากร ( $R^2 = .564$ ) การพัฒนาองค์กร ( $R^2 = .532$ ) และการบริการน้อยที่สุด ( $R^2 = .510$ )

สามารถอธิบายความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแต่ละแบบดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนางานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านความมีบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและ ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการบริการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ  
ผู้วิจัย เสนอตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาดาก เขต2

1.1.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2

1.1.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน  
115 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอน ระดับช่วง  
ชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ปีการศึกษา 2549 รวมทั้งสิ้นจำนวน  
1,417 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 115 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,302 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่  
1-2 จำนวน 92 คน และครูผู้สอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 จำนวน 297 คน  
รวมทั้งสิ้น จำนวน 389 คน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและ  
พัฒนาขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณ  
ค่า (Rating Scale) จำนวน 2 ฉบับ คือ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วง

ชั้นที่ 1-2 และแบบสอบถามสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดตอบเลือก (Check list) ใช้สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับดังต่อไปนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 จำนวน 60 ข้อ ประกอบด้วย

- (1) แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 20 ข้อ จำแนกเป็น
  - ก. ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 10 ข้อ
  - ข. ด้านการบริหารแบบวางเฉย จำนวน 10 ข้อ
- (2) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำนวน 40 ข้อ จำแนกเป็น
  - ก. ด้านความมีบารมี จำนวน 10 ข้อ
  - ข. ด้านการคล้อย จำนวน 10 ข้อ
  - ค. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 10 ข้อ
  - ง. ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า ใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถในการพัฒนางาน จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านความสามารถในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร จำนวน 5 ข้อ

#### 4. ด้านความสามารถในการบริการ จำนวน 5 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทดลองใช้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 - 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .9683

##### 1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาโดยกำหนดดังนี้

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 และขอความอนุเคราะห์ให้ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 เพื่อส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษากลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูลจำนวน 115 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 389 คน

2) ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามโดยผ่านผู้บริหารสถานศึกษาและขอความอนุเคราะห์การรับแบบสอบถามคืนผู้วิจัย โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งจัดซองเอกสารจำหน่ายที่อยู่ของผู้วิจัยพร้อมติดแสตมป์ไว้ทุกฉบับ โดยกำหนดเวลาที่ส่งคืนภายใน 20 วัน

3) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 389 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) นำแบบสอบถามมาลงรหัสในแบบลงรหัสวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำไปประมวลผลเพื่อคำนวณหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ

2) วิเคราะห์เกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายด้านแล้วนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ขีดจำกัดล่างและขีดจำกัดบนของค่าคะแนน 1-5 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 1.00 - 5.00 ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง



ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

3) วิเคราะห์เกี่ยวกับระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านแล้วนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ขีดจำกัดล่างและขีดจำกัดบนของค่าคะแนน 1–5 ซึ่งมีค่าตั้งแต่ 1.00 – 5.00 ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ช่วงค่าเฉลี่ย การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แปลว่า มีระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

4) การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและประสิทธิผลใน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

แบบเพียร์สัน (Pearson is Product Moment Correlation Coefficient )

5) การพยากรณ์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2536 : 153)

### 1.3 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแบบภาวะผู้นำพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณารายด้านพบว่าด้านการพัฒนางานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต2 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 2 แบบ คือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน

สภาพทั้ง 6 ด้านคือด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านความมีบารมี ด้านการคล้อย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละแบบพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r = .883$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกสูงสุดกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉย ( $r = .139$ ) มีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับต่ำสุดกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า การพัฒนางานเป็นประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาสูงสุด ( $R^2 = .634$ ) รองลงมาเป็นการพัฒนาบุคลากร ( $R^2 = .570$ ) การพัฒนาองค์กร ( $R^2 = .552$ ) และการบริการน้อยที่สุด ( $R^2 = .508$ ) สามารถอธิบายความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแต่ละแบบดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคล้อย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนางานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถอธิบายได้ว่าส่งผลให้มีการบริการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ด้านการคล้อย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ ได้พบประเด็นที่นำมาอภิปรายผลคือ

2.1 ผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยเฉพาะต้องรอให้เกิดความล้มเหลวเสียก่อน จึงจะเข้าไปดำเนินการ สอดคล้องกับ พัชร จิรจิรัชย์(2545: 116) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครูพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับสูง แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ กาญจนา แสงสารพันธ์ (2547 : 98-101) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียน พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยโดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านความมีбарมี ด้านการคลอใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย ตัวแปรภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านความมีбарมีและด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม สามารถพยากรณ์การบริหารคุณภาพทั้งองค์การของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย

2.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับขวัญชัย พูลเจริญ (2548 : 65-67) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

2.3 ผลการวิจัยเกี่ยวกับระดับประสิทธิผลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 พบว่าประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภชัย โภบารุง (2545 : 160) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนครอยู่ในระดับสูง

2.4 ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2 แบบ 6 ด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับศุภชัย โภบารุง (2545: 160) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนครโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน

2.5 ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และงานวิจัยของเคนดริค(Kendrick)อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542:62) ที่พบว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถปรับปรุงสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลได้ จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้วิธีการช่วยความสนใจของผู้ร่วมงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น สร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในทีมงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรในส่วนรวมสูงขึ้นไปด้วย

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยส่งผลในลักษณะผกผันต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาทั้งในด้านความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ความสามารถในการพัฒนาองค์กรและความสามารถในการบริการ ทั้งนี้อาจ

เป็นเพราะว่าลักษณะการบริหารแบบวางเฉย คือ การบริหารที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแก้ไขเมื่อมีอะไรเกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบคือ ตำหนิให้ ข้อมูลย้อนกลับทางลบ หากผู้บริหารใช้การบริหารแบบวางเฉยบ่อยๆ หรือมากๆ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามหลีกเลี่ยงงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง เนื่องจากเกรงว่าหากทำงานผิดพลาดอาจถูกลงโทษ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามหลีกเลี่ยงงาน ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปวันๆ เพียงเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดเท่านั้น ดังนั้นหากผู้บริหารใช้การบริหารแบบวางเฉยมากๆ จะส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษาในทุกๆ ด้านเป็นไปด้วยความล่าช้าอย่างแน่นอน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

3.1.1 จากผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้บริหารควรวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมติดตามการดำเนินการ ปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 จากผลการวิจัย ความสัมพันธ์แบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต2 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยมีความสัมพันธ์ในทางบวกระดับต่ำสุดกับประสิทธิผลในการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องหาวิธีการดำเนินงานแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน มากกว่าจะตามแก้ปัญหา โดยพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสนับสนุน รักใคร่ เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวได้แก่ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นจูงใจสร้างความมั่นใจแก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยงมีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมา มีความคิดริเริ่มรวมทั้งเป็นผู้การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์

ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ เห็นภาพในอนาคตได้ชัดเจน

3.1.3 จากผลการวิจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานน้อยอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนการใช้ภาวะผู้นำมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน โดยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดในการสร้างสรรค์ มีการแสวงหาเทคนิคและวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน พยายามกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนภาพอยู่ในระดับมากส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการบริหารงานด้านอื่นๆของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 2 และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 1 ต่อไป

3.2.2 ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) “ปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน” ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- กิริติ รุ่งแจ้ง (2543) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีในจังหวัดสุพรรณบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ในคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา (2538) แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- จักรพรรดิ วัฒนา (2538) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2544) เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11 นนทบุรี สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช
- ดิลก ถือกกล้า (2547) เปรียบเทียบแนวคิดภาวะผู้นำแบบ *Principle Centered Leadership* กับ *Managerial*
- ถนอมศรี ประรณาดิ (มปท) หลักธรรมสำหรับผู้บริหาร (online available : <http://www.rin.ac.th/article>)
- ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2536) “การบริหารบุคลากรในสถานศึกษา” ใน เอกสารการสอนชุดการจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 7 หน้า 299 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ทัศนีย์ วงศ์เย็น (2536) “บทบาทของผู้บริหารกับการพัฒนาสถานศึกษา” ใน เอกสารการสอนชุดการจัดการสถานศึกษา หน่วยที่ 4 หน้า 175 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ธรรมรส โชติคุณุข (2544) เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษา หน่วยที่ 12 นนทบุรี: สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช



- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) พฤติกรรมองค์การ: การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร  
พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) หนังสือภาวะผู้นำ พลั้งล้มเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ : 31
- ปัญญา แก้วกัญญาและ สุภัทร พันธุ์พัฒนกุล (2545) การบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบการใช้  
โรงเรียนเป็นฐาน หรือเขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน กรุงเทพมหานคร สำนักงานปฏิรูป  
การศึกษา
- ประยงค์ เนาวบุตร (2544) เอกสารประกอบชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา การศึกษา หน่วยที่ 3  
นนทบุรี สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช
- ประเวศ วะสี (2544) “ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข” ใน ผู้นำ หน้า 47  
สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสิทธิลักษณ์ สมิตะเสรี บรรณาธิการ พิมพ์ครั้งที่ 6  
กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ตั้งเซนต์เตอร์
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ  
ประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร  
ดุขฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปิยะนุช เงินคล้าย (2543) เอกสารประกอบการสอน วิชา PS 708 ทฤษฎีองค์การ หัวข้อ  
พฤติกรรมองค์การกระบวนการในการบริหารองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) การบริหารงานวิชาการ กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดีด
- พนัส หันนาคินทร์ (2534) หลักการบริหารโรงเรียน กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542) ผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มติชน
- พัชรี จิระจรัสชัย (2545) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
จังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
- พงศ์ หรดาล (2546) จิตวิทยาอุตสาหกรรม พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร
- ไพบุลย์ วัฒนธรรมศิริ (2544) “ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต” ใน ผู้นำ หน้า 99 สงวน นิตยา  
รัมภ์พงศ์และสิทธิลักษณ์ สมิตะเสรี บรรณาธิการ พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร  
พิมพ์ครั้งที่ตั้งเซนต์เตอร์
- ภรณ์ กิระดิบุตร (2529) การประเมินประสิทธิผลขององค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
โอเคียนสโตร์

- ภิญโญ คชศิลา (2543) “ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงาน  
ศึกษานิเทศก์อำเภอ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร
- มัลลิกา ต้นสอน (2544) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร ด้านสหุทธการพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2547) “การจัดการสถานศึกษา” *ประมวลสาระชุดวิชา*  
หน่วยที่ 1 – 7 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ยุพา เสนาะพิน (2546) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ  
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์
- รุจา รอดเข็ม (2547) “การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยในสังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รุ่ง แก้วแดง (2544) *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา* หน่วยที่ 11 นนทบุรี สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมาธิราช
- วันชัย นพรัตน์ (2540) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขต  
การศึกษา 12” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิภาดา คูปตานนท์ (2544) *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยรังสิต
- ศุภชัย โถบำรุง (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ กับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
สกลนคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
สถาบันราชภัฏสกลนคร

ศึกษาศึกษา, กระทรวง (2542) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รัฐธรรมนูญแห่ง  
ราชอาณาจักรไทย ฉบับพิมพ์ตามพระราชกฤษฎีกา กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา  
ลาดพร้าว

..... (2542) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ราชกิจจานุเบกษา ฉบับฎีกา  
เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม) พริกหวานกราฟฟิค

..... (2548) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วารสารวิชาการ  
ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (เมษายน - มิถุนายน)

..... (2545) วารสารวิชาการ กรมวิชาการ ปีที่ 5 ฉบับที่ 7 กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ : 16 - 17

สมยศ นาวิการ (2538) การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ดวงกลม

สามัญศึกษา, กรม (2544) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรมสามัญศึกษา  
กรุงเทพมหานคร หน่วยงานพิเศษ กรมสามัญศึกษา

..... (2544) แนวทางสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กรุงเทพมหานคร  
กลุ่มวิจัยและประเมินคุณภาพการศึกษา

สายสมร ยูนิมิ (2544) บทความทางวิชาการเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขะลา  
หน่วยงานพิเศษ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) “การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ” ใน เอกสารการ  
สอนชุดวิชา การวิจัยการบริหารการศึกษา หน้าที่ 9 หน้า 235 นนทบุรี สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา หน้าที่ 5 หน้า 10 - 50 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา หน้าที่ 5 หน้า 2 - 71 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) แนวคิดในการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ของกรมสามัญศึกษา ด้วยกล  
ยุทธ์การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหาร (School - Based Management : SBM )  
กรุงเทพมหานคร หน่วยงานพิเศษ กรมสามัญศึกษา

- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2544) “ภาวะผู้นำกับวิกฤตราชการไทย” ในผู้นำ หน้า 73 สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสิทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ตั้งเซนต์เตอร์
- สุดา สุวรรณภรณ์ (2549) “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับการทำงานเป็นทีมในองค์กร” วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีที่ 26 ฉบับที่ 1
- สุนันทา เลานันท์ (2541) การพัฒนาองค์การ กรุงเทพมหานคร เนตร โรงพิมพ์ ดี.ดี.บูตส์โตร์
- สุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2543) “การวิจัยและพัฒนากระบวนการประเมินภายในของสถานศึกษา” สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี กรุงเทพมหานคร วี. ที. ซี คอมมิวนิเคชั่น
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2543) พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร
- อรรณพ จินะวัฒน์ (2544) เอกสารประกอบชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา การศึกษา หน่วยที่ 2 นนทบุรี สำนักพิมพ์สุโขทัยธรรมมาธิราช
- อุทัย บุญประเสริฐ (2543) รายงานการวิจัยการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน (School - Based Management) กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- Arnold, High J. and Feldman, Daniel C. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. Singapore : Mc Graw- Hill Book.
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press
- Burns, James M. Leadership. (1987). New York : Harper & Row.
- Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2001). *Leadership in Organization*. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology. London : Sage.
- Fiedler, Fred E. (1965). *Engineer the Job to Fit the Manager*. Harvard Business Review 23 September – October.

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1997). *Organization Behavior Structure Process*. (9<sup>th</sup> ed). New York : McGraw- Hill.
- Halpin, Andrew W. (1996). *Theory and research in administration*. New York : Macmillan.
- Hersey Paul, and Blanchard, Kenneth H. (1993). *Management of Organizational Behaviour : Utilizing, Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J. : A Simon and Schmaste.
- Hoy, Wayne K. and Furguson, Judich. (1985). *Theoretical Framework and Exploration Organization Effectiveness of Schools*. Educational administrators Quarterly.
- Hoy, Wayne K. and Miskel G.Cecil (1991). *Educational Administration Theory Research and Practice*. 4<sup>th</sup> ed Singapore : Mc Graw – Hill.
- Jane Ann Kendrick, (1988). "The Emergence of Transformational Leadership Practice in a School Improvement Effort A Reflective Study," Dissertation Abstract International 49:1330.
- Lewin, Kurt; Lippit, Ronald and White, Ralph K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate*. Journal of Social Psychology May
- Margaret Ingram, king, (1989) "Extraordinary Leadership in Transformational and Transactional Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in K – 12 and Higher Education," Dissertation Abstracts International 50:2329.
- Mott, Paul E. (1973). *The characteristics of efficient organization*. New York : Harper and Row.
- \_\_\_\_\_. (1977). *The characteristics of efficient organization*. New York : Harper and Row.
- Muchinssky, P.M. (2003). *Psychology applied to work : an introduction to industrial and Organizational psychology*. (7<sup>th</sup> ed). North Carolina : Thomson Wadsworth.
- Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1997). *Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges*. New York : West Publishing.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Person, James Lunceford. (1993). "An Examination of the Relationship between Participative Management and Perceived Institutional Effectiveness in North Carolina Community Colleges." Dissertation Abstracts International. 53(9):3071
- Reddin, William J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book.

Schein, Edgar H. (1970). *Organizational Psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. (1973). *Organizational Psychology*. 2th ed. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

Seashore, S.E. and Yuchtman, E. (1967). *A System in Resource Approach to Organization Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly* 32 (December).

William Lok Kiang, Koh, (1992). "An empirical validation of the theory of secondary in Singapore Ph.D. Dissertation, University of Oregon, 1990," Dissertation Abstracts International 52602-A.

Zamuta, Raymond F. (1991). *Organization Theory and Design*. New York: State University of New York Press.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**



ฉบับสำหรับ  ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ครูผู้สอน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละคำถามตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษาในภาพรวม และจะไม่มีผลต่อตัวท่านแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบคำถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริง ให้มากที่สุด

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดี ณ โอกาสนี้ด้วย

นางอุษา ยิ่งขงเมธิ

ครูโรงเรียนบ้านแม่โกนเกน

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**ตอนที่ 1** สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย/ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

## 1. เพศ

ชาย

หญิง

## 2. วุฒิทางการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท และสูงกว่า

## 3. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 10 ปี

10 - 19 ปี

20 - 29 ปี

30 ปีขึ้นไป

## 4. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูผู้สอน

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหาร สถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาของท่านแต่ละข้ออย่าง  
ละเอียด แล้วพิจารณาตามข้อความนั้นๆว่าท่านได้ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานสอดคล้องกับ  
ระดับความถี่ของการใช้แบบภาวะผู้นำตามความเป็นจริงในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงใน  
ช่องระดับการปฏิบัติ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด ในช่องแสดงระดับการ  
ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

### ตัวอย่าง

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจะ เหมาะสมกับผลงานที่ทำ			/		

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานตามที่ตกลงไว้เมื่อ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ					
2.	ให้ความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนที่ เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
3.	ทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานในสิ่งที่คาดว่าจะได้รับเมื่อ ปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
4.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จเพื่อจะได้รับ ผลตอบแทนที่ต้องการ					
5.	ให้การยอมรับผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จ แล้ว					
6.	บอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลตอบ แทนจากความพยายามในการทำสิ่งนั้น					
7.	แสดงความยินดีเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น การชมเชย การให้รางวัล					
8.	แสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี					
9.	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับความ พยายามในการปฏิบัติงาน					
10.	บอกอย่างชัดเจนว่าผู้ร่วมงานจะได้รับผลประโยชน์อะไร จากการทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด					
11.	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉย ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อ ตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น					
12.	ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่ อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
13.	ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ไม่เป็นตามมาตรฐานเพื่อทำให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด					
14.	ใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					
15.	คิดที่จะพัฒนางานเมื่องานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด					
16.	ไม่ยอมแก้ไขปัญหาแม้ว่าปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรังแล้ว					
17.	บอกถึงสิ่งที่ผู้ร่วมงานทำผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่ทำถูกต้อง					
18.	ไม่เข้าไปแก้ปัญหากว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรงหรือวิกฤต					
19.	แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าถ้างานยังไม่ลืมหูลูกก็ยังไม่ต้องปรับปรุงแก้ไข					
20.	ต้องรอให้เกิดความล้มเหลวเสียก่อนจึงจะเข้าไปดำเนินการ					
21.	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตและให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ					
22.	แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับนับถือ					
23.	ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการมีภารกิจร่วมกัน					
24.	ยอมรับความเชื่อของผู้ร่วมงานและทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน					
25.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกันและช่วยกันเอาชนะอุปสรรคต่างๆ					
26.	ปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์ของผู้ร่วมงานและเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
27.	มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นมีความสามารถสูงในการแก้ปัญหา					
28.	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยม และสามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนด					
29.	แจ้งวัตถุประสงค์หลักในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน					
30.	ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
31.	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการคล้อยสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง					
32.	กำหนดมาตรฐานในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานทราบทุกครั้ง					
33.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของสิ่งที่ควรทำ					
34.	มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและมีความเป็นไปได้					
35.	แสดงให้เห็นความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
36.	มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล					
37.	แสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
38.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
39.	พูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี					
40.	แสดงความเชื่อถือว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
41.	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สนับสนุนวิธีคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการ ใหม่ๆ					
42.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาที่ หลากหลายในการแก้ปัญหา					
43.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและ หลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา					
44.	ส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน มากกว่าการใช้สามัญสำนึก					
45.	เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ					
46.	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นได้อย่าง หลากหลาย					
47.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาคิด พิจารณาเพื่อหาทางป้องกันล่วงหน้า					
48.	มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทบทวนถึงวิธีการทำงานที่ ผ่านมา					
49.	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมติฐานเมื่อเกิดข้อสงสัย ในการปฏิบัติงาน					
50.	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็น รายคน					
51.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
52.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นของตนเองอย่าง สม่ำเสมอ					
53.	ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานที่ยังไม่ได้รับความ สนใจเท่าที่ควร					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
54.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มและปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ					
55.	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีศักยภาพในตนเองมากกว่าในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น					
56.	แนะนำผู้ร่วมงานถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น					
57.	รับฟังเรื่องต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
58.	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความสามารถและความต้องการ					
59.	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน					
60.	ใช้เวลาในการนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงาน					



### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความคิดเห็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด หลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ความสามารถด้านการพัฒนางาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถแก้ปัญหาในการ บริหารงาน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระตุ้นให้ครูพัฒนาวิธีการสอนหรือ พัฒนานวัตกรรมใหม่ขึ้นใช้ในการเรียนการสอน					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามกำกับกำกับการดำเนินงานของ ครูในสถานศึกษา					
5.	สถานศึกษามีการนำผลการทดสอบนักเรียนมาเป็นข้อมูลใน การวางแผนหรือจัด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
6.	ความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากร ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาได้สำรวจ ความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรอย่างครอบคลุม ประเด็นหัวข้อความรู้ต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
7.	สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากแผนที่กำหนดในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือกรณีอื่นๆ					
8.	แผนพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของสถานศึกษา					
9.	จัดให้มีการอบรมหรือประชุมพิเศษบุคลากรใหม่เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับพันธกิจและบทบาทหน้าที่					
10.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมอยู่เสมอ					
11.	<b>ความสามารถด้านการพัฒนาองค์กร</b> วิสัยทัศน์และหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาของท่านสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน					
12.	เป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาได้มีการเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะกระบวนการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างชัดเจน					
13.	ในปีการศึกษาที่ผ่านมา สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา					
14.	คณะครูในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่นๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา					
15.	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง					

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
16.	ความสามารถด้านการบริการ สถานศึกษาให้ความสะดวกในการบริการด้านการสื่อสาร อุปกรณ์การสอนและด้านอื่นๆแก่ครู					
17.	สถานศึกษาจัดให้มีระบบครูที่ปรึกษาที่ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนอย่างทั่วถึง					
18.	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนให้มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ชีวิตอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิต					
19.	มีการให้บริการและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆแก่ ผู้ปกครองและชุมชนด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น					
20.	ผู้บริหารดูแลติดตามการปรับปรุงการให้บริการที่ดีแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

นางอุษา ยั่งยืนเมธี

ผู้วิจัย

**ภาคผนวก ข**

**สำเนาหนังสือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ  
สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย**



ที่ ศธ 0522.16(บ) /165

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางอุษา ยิ่งยงเมธี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาดาก เขต 2

ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่ จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรด พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอบอกคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุจินต์ วิสวธีรานนท์

(รองศาสตราจารย์ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 167

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 มีนาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาดอกเขต 1

เนื่องด้วย นางอุษา ยิ่งยงเมธี นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาดอก เขต 2

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร  
สถานศึกษา และครูผู้สอนอีกส่วนหนึ่งในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษา  
ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวัง  
ว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุจินต์ วิศวธีรานนท์

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 -7

**ภาคผนวก ก**

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบร่างเครื่องมือ**

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญตรวจร่างเครื่องมือ

1. ชื่อ ผศ.ดร. ทวนทอง เขาวงกิตพิงศ์  
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร  
 วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาภาษาอังกฤษเฉพาะอาชีพ (ธุรกิจ)  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 Certificate in Strategic Planning, University of Melbourne, Australia  
 กศ.บ. ภาษาอังกฤษ (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก  
 Ph.D. (Educational Psychology) University of Alberta, Canada  
 โดยทุนรัตนโกสินทร์ ไทย - แคนาดา  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ  
 หัวหน้าศูนย์วิจัยและบริการการศึกษา, ผู้อำนวยการสำนักวิจัย,รองอธิการบดี  
 ฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์, เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา  
 สาขาหลักสูตรและการสอน สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ,  
 เป็นกรรมการภายนอกสอบวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกสาขาการศึกษาของมหาวิทยาลัยฟลิน  
 เดอร์ ประเทศออสเตรเลีย, เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท  
 และปริญญาเอก ของมหาวิทยาลัยต่างๆ,เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือทำผลงานทางวิชาการของ  
 บุคลากรของหน่วยงานต่างๆในจังหวัดกำแพงเพชรและจังหวัดตาก
  
2. ชื่อ นายกิตติพงษ์ พิพัฒน์ศิวงษ์  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดากเขต 2  
 วุฒิการศึกษา คบ.อังกฤษ, กศ.ม. เอกการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาดากเขต 2
  
3. ชื่อ ดร.สุรเสน ทั้งทอง  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดากเขต 1  
 วุฒิการศึกษา กศ.บ., น.บ., กศ.ม. และ Ed.D บริหาร University of the Northern  
 Philippines  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาดากเขต 1



4. ชื่อ นายสุรชัย อินหว่าง  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนแม่สอด  
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) เอกการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่สอด , ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ,ผู้ตรวจผลงานทางวิชาการ  
ของผู้ทำผลงานอาจารย์ 3
5. ชื่อ นายคำนวม มโนธรรม  
สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านแม่โกนเกน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดากเขต 2  
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) เอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร  
ประสบการณ์หรือความชำนาญ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน 20 ปี, เป็นคณะกรรมการตรวจผลงานของผู้ ขอกำหนด  
ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษระดับเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2

**ภาคผนวก ง**

**ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ**

## ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>การให้รางวัลตามสถานการณ์</b>								
1.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
4.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5.		+1	0	0	+1	+1	+3	0.60
6.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
7.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
8.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
10.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
<b>การบริหารแบบวางเฉย</b>								
11.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
12.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
13.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
14.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
15.		+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
16.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
17.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
18.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
19.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
20.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ความมีบารมี</b>								
21.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
22.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
23.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
24.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
25.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
26.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
27.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
28.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
29.		+1	+1	0	+1	+1	+4	0.80
30.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
<b>การคล้อย</b>								
31.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
32.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
33.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
34.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
35.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
36.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
37.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
38.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
39.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
40.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>								
41.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
42.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
43.		+1	0	0	+1	+1	+3	0.60
44.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
45.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
46.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
47.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
48.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
49.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
50.		+1	+1	0	+1	+1	+4	0.80
<b>การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน</b>								
51.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
52.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
53.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
54.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
55.		+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
56.		+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
57.		+1	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
58.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
59.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
60.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ความสามารถด้านการพัฒนางาน</b>								
1.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
2.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
4.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
5.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
<b>ความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากร</b>								
6.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
7.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
8.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
9.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
10.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
<b>ความสามารถด้านการพัฒนาองค์กร</b>								
11.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
12.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
13.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
14.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
15.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
<b>ความสามารถด้านการบริการ</b>								
16.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
17.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
18.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
19.		+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
20.		+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

**ภาคผนวก จ**

**ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ**

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N1	33.5667	26.5989	.7101	.9191
N2	33.6667	26.9195	.7640	.9165
N3	33.5667	25.9782	.8592	.9112
N4	33.6333	27.2057	.7229	.9186
N5	33.4333	25.4264	.7651	.9163
N6	33.5000	26.6034	.7268	.9182
N7	33.5000	26.3276	.7664	.9160
N8	33.1333	27.5678	.6528	.9220
N9	33.3667	27.8264	.5589	.9271
N10	33.4333	27.2885	.6532	.9220

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .9263



ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงนของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารแบบวงแหวน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N11	25.9667	15.1368	.0196	.6482
N12	26.1667	14.4885	.1176	.6322
N13	25.9667	14.2402	.2113	.6128
N14	26.5000	13.2931	.2971	.5957
N15	25.7000	14.7690	.0671	.6423
N16	27.3667	12.3782	.5254	.5470
N17	26.7667	11.9092	.5783	.5307
N18	27.1333	12.1885	.3444	.5844
N19	27.0333	12.3092	.4509	.5585
N20	27.5000	12.3966	.3281	.5887

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .6222

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความมีปารมี

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N31	33.4333	23.9092	.7685	.9023
N32	33.5000	24.2586	.6288	.9107
N33	33.5000	25.2241	.5815	.9127
N34	33.6000	24.9379	.6478	.9092
N35	33.3000	23.4586	.8156	.8994
N36	33.7000	25.0448	.5594	.9143
N37	33.7333	24.2023	.7433	.9039
N38	33.5333	23.2920	.8140	.8993
N39	33.5667	24.3920	.6342	.9101
N40	33.5333	23.7057	.6972	.9065

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .9155

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N41	32.5333	31.8437	.6391	.9371
N42	32.4000	30.5931	.7738	.9306
N43	32.5333	30.1195	.8601	.9263
N44	32.7000	32.7690	.6843	.9351
N45	32.6333	31.8954	.7359	.9326
N46	32.2333	31.0126	.6948	.9347
N47	32.6000	31.3517	.6976	.9343
N48	32.3000	31.1828	.7367	.9324
N49	32.5000	29.5000	.8895	.9245
N50	32.4667	29.8437	.8027	.9292

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .9382

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N51	32.8667	26.8782	.7260	.8939
N52	32.9667	25.6885	.8206	.8873
N53	33.4000	28.1103	.6719	.8978
N54	33.0333	26.5161	.7241	.8939
N55	33.4000	28.9379	.5038	.9069
N56	33.5000	27.7069	.6885	.8965
N57	33.0667	26.2023	.7096	.8950
N58	33.2667	27.3747	.6334	.8998
N59	32.9333	27.0299	.7087	.8950
N60	33.3667	29.1368	.4762	.9085

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 10

Alpha = .9070

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้ง 2 แบบ จำนวน 6 ด้าน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N1	210.6333	608.2402	.4880	.9596
N2	210.7333	607.4437	.5754	.9593
N3	210.6333	605.4816	.6007	.9592
N4	210.7000	610.7000	.4791	.9596
N5	210.5000	600.3966	.6206	.9591
N6	210.5667	604.9437	.5892	.9592
N7	210.5667	609.0126	.4773	.9596
N8	210.2000	610.6483	.4714	.9596
N9	210.4333	608.2540	.5003	.9595
N10	210.5000	605.3621	.5959	.9592
N11	210.6667	607.4023	.5411	.9594
N12	210.8667	607.0161	.5172	.9595
N13	210.6667	601.4713	.7648	.9587
N14	211.2000	626.3724	.0043	.9614
N15	210.4000	606.5241	.5261	.9594
N16	212.0667	627.5126	-.0224	.9613
N17	211.4667	621.7057	.1216	.9609
N18	211.8333	642.8333	-.3163	.9635
N19	211.7333	628.7540	-.0523	.9617
N20	212.2000	639.9586	-.2678	.9631
N21	210.7667	608.9437	.5294	.9594
N22	210.9667	611.4126	.5249	.9595

N23	210.3667	596.5161	.8132	.9584
-----	----------	----------	-------	-------

N24	210.5667	597.2195	.7569	.9586
-----	----------	----------	-------	-------

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้ง 2 แบบ จำนวน 6 ด้าน (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N25	210.4000	603.0759	.6587	.9590
N26	210.0667	603.1678	.6714	.9590
N27	210.8000	613.4069	.3676	.9600
N28	210.6667	611.0575	.4714	.9596
N29	210.3667	599.3437	.6930	.9588
N30	210.4333	602.5299	.5865	.9592
N31	210.4333	602.8057	.6976	.9589
N32	210.5000	605.8448	.5458	.9594
N33	210.5000	608.1207	.5571	.9593
N34	210.6000	611.4897	.4684	.9596
N35	210.3000	601.0448	.7289	.9588
N36	210.7000	608.7690	.4994	.9595
N37	210.7333	603.9264	.6821	.9589
N38	210.5333	597.9816	.7936	.9585
N39	210.5667	602.0471	.6694	.9589
N40	210.5333	598.8782	.7221	.9587
N41	210.7000	602.4241	.6374	.9590
N42	210.5667	598.3230	.7278	.9587
N43	210.7000	596.5621	.7956	.9585
N44	210.8667	609.9816	.5495	.9594
N45	210.8000	607.5448	.5724	.9593

N46	210.4000	602.5241	.5977	.9592
N47	210.7667	605.4264	.5547	.9593
N48	210.4667	598.1195	.7666	.9586
N49	210.6667	593.8161	.8261	.9583

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้ง 2 แบบ จำนวน 6 ด้าน (ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N50	210.6333	596.4471	.7239	.9587
N51	210.2667	597.9954	.7428	.9586
N52	210.3667	592.3092	.8320	.9582
N53	210.8000	609.8897	.5016	.9595
N54	210.4333	598.3230	.6917	.9588
N55	210.8000	612.7172	.3868	.9599
N56	210.9000	603.5414	.6567	.9590
N57	210.4667	597.4299	.6695	.9589
N58	210.6667	608.0230	.4623	.9597
N59	210.3333	602.0920	.6368	.9590
N60	210.7667	613.7023	.3589	.9600

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 60

Alpha = .9601

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งฉบับ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N1	286.0667	975.7885	.4629	.9681
N2	286.1667	974.0057	.5648	.9679
N3	286.0667	971.7885	.5847	.9678
N4	286.1333	976.8782	.4985	.9680
N5	285.9333	966.4092	.5874	.9678
N6	286.0000	970.8966	.5786	.9678
N7	286.0000	977.1034	.4444	.9681
N8	285.6333	976.8609	.4894	.9680
N9	285.8667	974.6713	.4990	.9680
N10	285.9333	973.3057	.5429	.9679
N11	286.1000	973.6793	.5376	.9679
N12	286.3000	975.6655	.4621	.9681
N13	286.1000	966.3690	.7550	.9675
N14	286.6333	995.8954	.0366	.9691
N15	285.8333	973.5230	.5032	.9680
N16	287.5000	998.8103	-.0186	.9691
N17	286.9000	994.1621	.0725	.9690
N18	287.2667	1020.2023	-.3430	.9705
N19	287.1667	1001.8678	-.0756	.9694
N20	287.6333	1016.3782	-.2923	.9703
N21	286.2000	976.9931	.4932	.9680
N22	286.4000	980.4552	.4738	.9680



N23	285.8000	960.5793	.7938	.9673
-----	----------	----------	-------	-------

N24	286.0000	960.7586	.7534	.9674
-----	----------	----------	-------	-------

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งฉบับ(ต่อ)

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
N25	285.8333	968.4885	.6484	.9677
N26	285.5000	967.9138	.6765	.9676
N27	286.2333	981.0816	.3689	.9683
N28	286.1000	976.3690	.5139	.9680
N29	285.8000	962.0966	.7177	.9675
N30	285.8667	967.1540	.5908	.9678
N31	285.8667	967.8437	.6935	.9676
N32	285.9333	970.6161	.5657	.9678
N33	285.9333	973.1678	.5870	.9678
N34	286.0333	976.0333	.5333	.9679
N35	285.7333	965.3057	.7319	.9675
N36	286.1333	975.9126	.4848	.9680
N37	286.1667	968.6264	.6932	.9676
N38	285.9667	961.7575	.7888	.9674
N39	286.0000	967.4483	.6536	.9677
N40	285.9667	962.8609	.7188	.9675
N41	286.1333	967.1540	.6387	.9677
N42	286.0000	963.1034	.7050	.9675
N43	286.1333	962.0506	.7467	.9674
N44	286.3000	976.5621	.5547	.9679
N45	286.2333	975.2195	.5359	.9679
N46	285.8333	967.3851	.5972	.9678

N47	286.2000	971.2690	.5498	.9679
N48	285.9000	960.6448	.7899	.9674
N49	286.1000	958.5069	.7805	.9673
N50	286.0667	962.3402	.6716	.9676

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งฉบับ(ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N51	285.7000	962.7690	.7180	.9675
N52	285.8000	954.9241	.8207	.9672
N53	286.2333	977.9092	.4721	.9680
N54	285.8667	963.0161	.6720	.9676
N55	286.2333	980.0471	.3917	.9682
N56	286.3333	970.2299	.6200	.9677
N57	285.9000	958.9207	.7063	.9675
N58	286.1000	972.7138	.4949	.9680
N59	285.7667	964.9437	.6754	.9676
N60	286.2000	977.6828	.4435	.9681
N61	285.8000	978.0966	.5271	.9679
N62	286.0000	977.5862	.6164	.9678
N63	286.0333	970.7230	.6152	.9678
N64	285.9000	975.1966	.5508	.9679
N65	286.2000	966.0276	.6237	.9677
N66	285.8667	971.9126	.5590	.9679
N67	285.8667	981.8437	.4393	.9681
N68	285.9667	982.9299	.4682	.9681
N69	286.0667	975.5126	.5395	.9679

N70	285.6333	977.2747	.4470	.9681
N71	286.1333	971.3609	.5863	.9678
N72	285.9667	974.3782	.5936	.9678
N73	285.8333	980.2126	.4542	.9681
N74	285.7333	982.6161	.4466	.9681
N75	285.9667	978.6540	.4855	.9680

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งฉบับ(ต่อ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N76	286.3333	978.6437	.5061	.9680
N77	286.0000	974.0690	.5460	.9679
N78	285.8333	977.4540	.5798	.9679
N79	285.7333	978.6161	.4644	.9681
N80	285.7000	979.9414	.4154	.9682

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 80

Alpha = .9683

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถด้านการพัฒนางาน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N61	14.6667	4.9885	.7117	.8240
N62	14.8667	5.5678	.5682	.8571
N63	14.9000	4.4379	.7826	.8019
N64	14.7667	4.9437	.6443	.8389
N65	15.0667	4.2023	.7180	.8249

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 5

Alpha = .8599

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากร

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N66	15.2667	3.6506	.6365	.7431
N67	15.2667	4.1333	.6398	.7453
N68	15.3667	4.4471	.5944	.7630
N69	15.4667	4.1195	.5369	.7746
N70	15.0333	3.8954	.5417	.7766

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 5

Alpha = .7990

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถด้านการพัฒนาองค์กร

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N71	15.3000	3.5276	.6028	.7577
N72	15.1333	3.5678	.7154	.7191
N73	15.0000	4.1379	.4583	.7993
N74	14.9000	4.0241	.6152	.7556
N75	15.1333	3.9126	.5469	.7732

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 5

Alpha = .8003

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ความสามารถด้านการบริการ

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N76	15.5333	4.3264	.4889	.7942
N77	15.2000	3.9586	.5380	.7828
N78	15.0333	4.4471	.4903	.7933
N79	14.9333	3.6506	.7269	.7196
N80	14.9000	3.6103	.7052	.7259

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 5

Alpha = .8034

ผลของการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือ  
ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้ง 4 ด้าน

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
N61	71.5333	66.7402	.7130	.9249
N62	71.7333	68.8230	.5718	.9276
N63	71.7667	65.2195	.7365	.9241
N64	71.6333	67.6195	.5605	.9277
N65	71.9333	63.1678	.7936	.9226
N66	71.6000	65.2138	.6977	.9249
N67	71.6000	68.4552	.5490	.9279
N68	71.7000	68.4931	.6288	.9268
N69	71.8000	66.9241	.6228	.9265
N70	71.3667	65.8954	.6447	.9261
N71	71.8667	66.7402	.5814	.9275
N72	71.7000	67.6655	.5806	.9273
N73	71.5667	68.7368	.4846	.9291
N74	71.4667	68.7402	.5570	.9278
N75	71.7000	67.8034	.5669	.9276
N76	72.0667	68.4092	.5306	.9282
N77	71.7333	66.5471	.6236	.9265
N78	71.5667	68.8747	.5255	.9283
N79	71.4667	67.7057	.5482	.9280
N80	71.4333	66.1851	.6649	.9256

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 20

Alpha = .9302



## ภาคผนวก ฉ

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา

## การวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่า เฉลี่ย	หมายเหตุ S.D.
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์</b>			
1.	ให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ร่วมงานตามที่ตกลงไว้เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ	3.71	.78
2.	ให้ความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.64	.78
3.	ทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานในสิ่งที่คาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	3.62	.78
4.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จเพื่อจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ	3.75	.83
5.	ให้การยอมรับผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้สำเร็จแล้ว	4.00	.74
6.	บอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ต้องทำเพื่อจะได้รับรางวัลตอบแทนจากความพยายามในการทำสิ่งนั้น	3.56	.82
7.	แสดงความยินดีเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่นการชมเชย การให้รางวัล	3.99	.77
8.	แสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ดี	4.15	.73
9.	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามในการปฏิบัติงาน	3.93	.80
10.	บอกอย่างชัดเจนว่าผู้ร่วมงานจะได้รับผลประโยชน์อะไรจากการทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.66	.86
<b>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย</b>			
11.	ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น	3.79	.73
12.	ใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงาน	3.55	.79
13.	ให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ไม่เป็นตามมาตรฐานเพื่อทำให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	3.81	.71
14.	ใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	2.92	.87
15.	คิดที่จะพัฒนางานเมื่องานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด	4.07	.74

## การวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่า		หมายเหตุ
		เฉลี่ย	S.D.	
16.	ไม่ยอมแก้ไขปัญหาแม้ว่าปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหา แล้ว	2.07	.98	
17.	บอกถึงสิ่งที่ผู้ร่วมงานทำผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่ทำถูกต้อง	2.76	.90	
18.	ไม่เข้าไปแก้ปัญหามากกว่าปัญหานั้นจะถึงขั้นรุนแรงหรือวิกฤต	2.11	.95	
19.	แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าถ้างานยังไม่ล้ามือก็ยังไม่ต้อง ปรับปรุงแก้ไข	2.25	1.0	
	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านความมีบารมี			
20.	ต้องรอให้เกิดความล้มเหลวเสียก่อนจึงจะเข้าไปดำเนินการ			
21.	ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตและให้ความมั่นใจต่อ ผู้ร่วมงานในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ	1.89	.99	
22.	แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อให้ผู้ร่วมงานยอมรับนับถือ	3.82	1.69	
23.	ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการมีภารกิจร่วมกัน			
24.	ยอมรับความเชื่อของผู้ร่วมงานและทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ ทำงานร่วมกัน	4.02	.73	
25.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกันและช่วยกันเอาชนะ อุปสรรคต่างๆ	3.96	.70	
26.	ปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์ของผู้ร่วมงานและเสียสละประโยชน์ส่วน ตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.98	.74	
27.	มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นมีความสามารถสูงในการ แก้ปัญหา	4.00	.78	
28.	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อ ค่านิยมและ สามารถปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับค่านิยมที่ตนเองกำหนด	3.89	.76	
29.	แสดงทัศนคติที่ชัดเจนในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน	3.91	.74	
30.	ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและ จริยธรรม	4.03	.69	
		4.00	.70	

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่า เฉลี่ย	หมายเหตุ S.D.
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการคล้อย</b>			
31.	สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	3.92	.76
32.	กำหนดมาตรฐานในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานทราบทุกครั้ง	3.87	.69
33.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของสิ่งที่ควรทำ	4.07	1.66
34.	มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและมีความเป็นไปได้	4.11	2.14
35.	แสดงให้เห็นความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.09	.69
36.	มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	4.01	.72
37.	แสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.87	.69
38.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	4.01	.69
39.	พูดถึงอนาคตอย่างคนมองโลกในแง่ดี	4.00	.71
40.	แสดงความเชื่อถือว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย	4.01	.68
<b>ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>			
41.	สนับสนุนวิธีคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ	3.90	.67
42.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาที่หลากหลายในการ แก้ปัญหา	3.89	.67
43.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่า การคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา	3.92	.68
44.	ส่งเสริมให้ระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้ สามัญสำนึก	3.85	.64
45.	เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ๆอยู่เสมอ	3.83	.69
46.	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างหลากหลาย	4.00	.74
47.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาพิจารณา เพื่อหาทางป้องกันล่วงหน้า	3.82	.72

## การวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่า เฉลี่ย	หมายเหตุ S.D.
48	มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทบทวนถึงวิธีการทำงานที่ผ่านมา	3.84	.68
49	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานตั้งสมมติฐานเมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน	3.74	.70
50	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านความสัมพันธ์เป็นรายคน	3.96	1.66
51	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.13	.65
52	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาจุดเด่นของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.20	2.95
53	ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานที่ยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร	3.70	.73
54	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มและปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ	4.02	.67
55	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีศักยภาพในตนเองมากกว่าในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น	3.86	.74
56	แนะนำผู้ร่วมงานถึงวิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	3.78	.69
57	รับฟังเรื่องต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.01	.72
58	ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความสามารถและความต้องการ	3.86	.72
59	ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	4.11	.65
60	ให้เวลาในการนิเทศงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.78	.72
รวมเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา		3.837	0.455

## การวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ค่า เฉลี่ย	S.D.	หมายเหตุ
<b>ความสามารถด้านการพัฒนางาน</b>				
1.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.08	.70	
2.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถแก้ปัญหาในการบริหารงาน	4.06	.67	
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาได้กระตุ้นให้ครูพัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมการใหม่ขึ้นใช้ในการเรียนการสอน	4.01	.72	
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามกำกับกับการดำเนินงานของ ครู ในสถานศึกษา	3.95	.71	
5.	สถานศึกษามีการนำผลการทดสอบนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือจัด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	3.93	.75	
<b>ความสามารถด้านการพัฒนาบุคลากร</b>				
6.	ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาได้สำรวจความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรอย่างครอบคลุมประเด็นหัวข้อความรู้ต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3.90	.71	
7.	สถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการพัฒนาบุคลากรที่นอกเหนือจากแผนที่กำหนดในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือกรณีอื่นๆ	3.95	.68	
8.	แผนพัฒนาบุคลากรมีความสอดคล้องกับบทบาทภารกิจของสถานศึกษา	3.96	.67	
9.	จัดให้มีการอบรมหรือปฐมนิเทศบุคลากรใหม่เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับพันธกิจและบทบาทหน้าที่	3.80	.81	
10.	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมอยู่เสมอ	4.10	.73	

ข้อ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ค่า		หมายเหตุ
		เฉลี่ย	S.D.	
<b>ความสามารถด้านการพัฒนาองค์กร</b>				
11.	วิสัยทัศน์และหลักสูตรสถานศึกษาในสถานศึกษาของท่านสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในปัจจุบัน	3.92	.71	
12.	เป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษาได้มีการเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะกระบวนการและคุณลักษณะอันพึงประสงค์อย่างชัดเจน	4.05	.67	
13.	ในปีการศึกษาที่ผ่านมา สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา	4.01	.70	
14.	คณะครูในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	3.99	.64	
15.	สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.88	.75	
<b>ความสามารถด้านการบริการ</b>				
16.	สถานศึกษาให้ความสะดวกในการบริการด้านการสื่อสาร อุปกรณ์การสอนและด้านอื่นๆแก่ครู	3.86	.78	
17.	สถานศึกษาจัดให้มีระบบครูที่ปรึกษาที่ให้คำปรึกษาแก่นักเรียนอย่างทั่วถึง	3.84	.70	
18.	ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักเรียนให้มีความรู้ทักษะประสบการณ์ชีวิตอันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต	3.97	.70	
19.	มีการให้บริการและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆแก่ผู้ปกครองและชุมชนด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น	4.05	.69	
20.	ผู้บริหารดูแลติดตามการปรับปรุงการให้บริการที่ดีแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	4.06	.69	
รวมเฉลี่ยประสิทธิผลของการบริหารของสถานศึกษา		3.977	0.531	

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางอุษา ยิ่งยงเมธี
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ 31 ตุลาคม 2504
สถานที่เกิด	อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
ประวัติการศึกษา	ศษ.บ. ( การประถมศึกษา ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช พ.ศ. 2527
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านแม่โกนเกน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก
ตำแหน่ง	ครูชำนาญการ