

SCOM

**ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุท**

**นายกิตติภณ สุวิญญางกูร**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2551


**Leadership of Basic Education School Administrators under the Office of Satun  
Educational Service Area**

**Mr. Kittipon Suwitchayangkoon**

**An Independent Study 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  
2008**

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาศตูล  
ชื่อและนามสกุล นายกิตติคุณ สุวิญญางกูร  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา  
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.จำลอง นักพื่อน

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

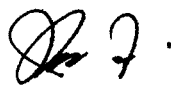
(อาจารย์ ดร. จำลอง นักพื่อน)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับการศึกษา  
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

วันที่ 10 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2552

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล

**ผู้ศึกษา** นายกิตติคุณ สุวิญญูกร **ปริญญา** ศีษาศาสตรมหาบัณฑิต(บริหารการศึกษา)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** อาจารย์ ดร.จำลอง นักพื่อน **ปีการศึกษา** 2551

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล และ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล จำแนกตาม อายุ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 80 คน ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำนวน 80 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล 80 แห่ง รวมทั้งสิ้น 160 คน ได้มาโดยการกำหนดจำนวนตามตารางเศษและมอร์แกนและใช้การสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล มีภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางและมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก และ (2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล ที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิกศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการคลอใจและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยเท่านั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ดร.จำลอง นักพ็อน ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ สั่งสอน ตรวจสอบ ตลอดจนการให้ความเมตตา กรุณา โดยการเดินทางมาให้คำแนะนำ สั่งสอน ที่จังหวัดสงขลาโดยไม่คิดค่าตอบแทนใดๆนอกเหนือจากการให้คำแนะนำ สั่งสอนในเวลา จัดสัมมนาตามปกติที่ทางมหาวิทยาลัยดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าอิสระมีความประทับใจ และรู้ถึงซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณคุณณภาพร คีวงหวัง ครูโรงเรียนบ้านเขาพระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 2 ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และ ขอขอบคุณ คุณจุไรภรณ์ จันทร์จิตตะการ คุณนภคต ยิ่งยงสกุล คุณอุคม บินรินทร์ คุณผลศักดิ์ หาหลัง และคุณวิรัชภณ สุธาภูล ที่ได้กรุณาพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

กิตติภณ สุวิษญากร  
กุมภาพันธ์ 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมุติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	8
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	17
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ.....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	32
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	32
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	34
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	35
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	36
การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย.....	36
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	37

๗  
สารบัญ ( ต่อ )

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	49
สรุปการวิจัย.....	49
อภิปรายผล.....	51
ข้อเสนอแนะ.....	52
บรรณานุกรม.....	54
ภาคผนวก.....	57
ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย(แบบสอบถาม).....	58
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม) .....	60
ค ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาเครื่องมือวิจัย(แบบสอบถาม) .....	62
ง เครื่องมือวิจัย(แบบสอบถาม).....	66
ประวัติผู้วิจัย.....	76

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ความถี่และคำร้อยละของสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา.....	37
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล.....	38
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล พฤติกรรมหลักด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และรายพฤติกรรมย่อย.....	40
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล พฤติกรรมหลักด้านการบริหารแบบวางเฉยและรายพฤติกรรมย่อย.....	41
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการเสนาหาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาศตุล ในภาพรวมพฤติกรรมหลักและพฤติกรรมย่อย.....	42
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการคลใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาศตุล พฤติกรรมหลักและรายพฤติกรรมย่อย.....	43
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล พฤติกรรมหลักและรายพฤติกรรมย่อย.....	44
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้าน การมุ่งสัมพันธ์รายคน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศตุลพฤติกรรมหลักและรายพฤติกรรมย่อย.....	45



## สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล ตามทัศนะของครูหัวหน้า งานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำแนกตามอายุ.....	46
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล ตามทัศนะของครูหัวหน้า งานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	47
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล ตามทัศนะของครูหัวหน้า งานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์ การบริหารสถานศึกษา.....	48

ญ  
สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการและจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาในมาตรา 6 มีความว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และในมาตรา 4 บัญญัติไว้ว่า การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 2545: 1)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดประสบการณ์ด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณค่าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการสื่อสารทั้งด้านการพูดและการเขียน การคิดคำนวณ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ด้วยเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ ตลอดจนมีความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆที่จะใช้ในการดำรงชีวิต ส่วนด้านคุณค่านั้นหมายรวมถึงการมีจิตใจอันงดงาม ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความมีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักศาสนา การอนุรักษ์ สืบสานเอกลักษณ์ของท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันก็มีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อความเป็นไปในสังคมอื่นและก้าวหน้าในสังคมโลก(กระทรวงศึกษาธิการ2542:16)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งให้ผู้สำเร็จการศึกษามีพัฒนาการทางด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม เหมาะสมกับวัย มีความรู้คู่คุณธรรมที่จะดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขบนพื้นฐานความเป็นไทยอย่างมีศักดิ์ศรีและภาคภูมิใจในความเป็นไทย สามารถพึ่งตนเอง มีทักษะที่จะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะเบื้องต้นในการประกอบอาชีพ มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลพอที่จะรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก มีจิตสำนึกที่ถูกต้องทางการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มี

ความมุ่งมั่นในการอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาของไทย(กระทรวงศึกษาธิการ 2542:16)

การจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และหลักการอื่นๆที่กล่าวมาแล้วนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษา ทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์ และมีศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาโดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถใช้แบบ ภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาซึ่งการบริหารสถานศึกษาใน ปัจจุบันเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจมาจากส่วนกลางมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็น ผู้นำในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจะต้อง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กร ไปสู่ทิศทางใหม่ให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม จะต้องพยายามขมขมระดับจิตสำนึกและคุณธรรมทั้งของตนเองและของผู้ตามให้สูงขึ้น จะต้องทำให้ ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับในภารกิจและจุดประสงค์ขององค์กรเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า และจะต้องสื่อสารให้ผู้ตามทราบเป้าหมายใหม่คืออะไรและ ที่สำคัญจะต้องทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ด้วยความมุ่งมั่น แน่วแน่ทั้งนี้เพื่อเดินไปสู่เป้าหมายใหม่ด้วยกัน นั่นคือการพัฒนาเด็กไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการ ดำรงชีวิต และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542(ภูธร ภูวนาถปริชา 2551:1)

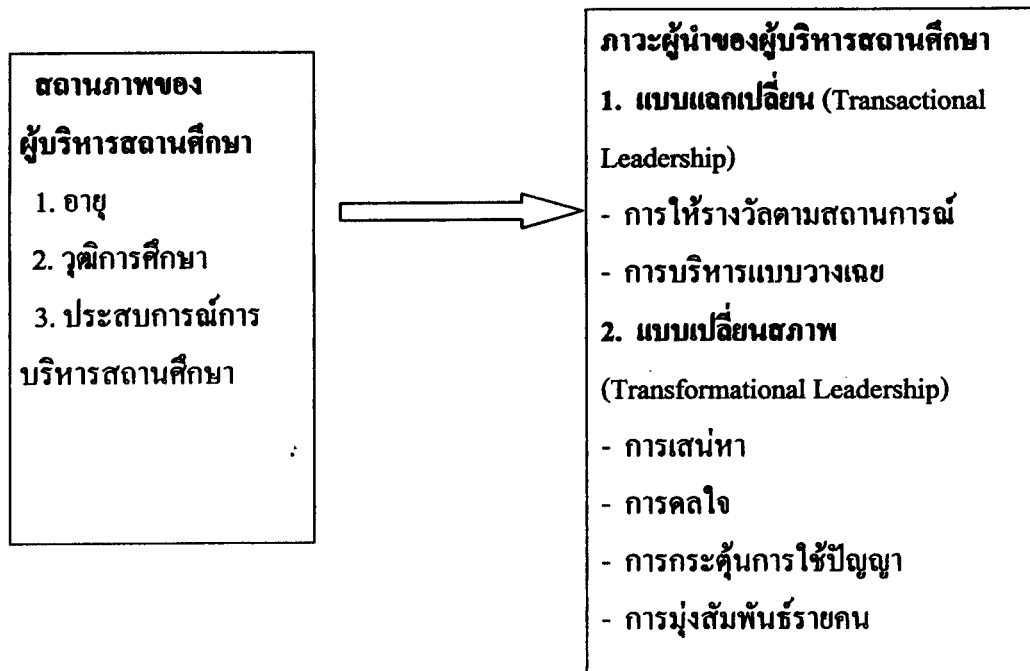
ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารการศึกษาของชาติ แต่อย่างไร ก็ตาม ยังไม่มีการศึกษาวิจัยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสตูลว่าเป็นอย่างไร มีระดับภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะ ผู้บริหารสถานศึกษาผู้หนึ่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ทั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของ บาส (Bass : 1985) อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม 2538:55) ซึ่งกำหนดแบบภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังปรากฏตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 ภาพกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ฐานคิดฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ที่มีอายุวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน ใช้ภาวะผู้นำต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ด้านเนื้อหา เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการวิจัยครั้งนี้ได้ ใช้กรอบแนวคิดของบาส (Bass:1985 อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม 2538:55) ซึ่งกำหนดภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และด้านการบริหารแบบวางเฉย และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเสนาหา ด้านการคลอใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธรัยคน

5.2 ด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 131 คน ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำนวน 131 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำนวน 131 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 262 คน

5.3 ด้านกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 80 คน ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำนวน 80 คน รวมทั้งสิ้น 160 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำนวน 80 แห่ง ได้มาโดยการกำหนดจำนวนตามตารางเชลซีและมอร์แกน(Krejcie&Morgan) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

#### 5.4 ด้านตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

5.4.1 *ตัวแปรต้น* ได้แก่ สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

5.4.2 *ตัวแปรตาม* ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) และด้านการบริหารแบบวางเฉย

(Management by-Exception) 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการเสน่ห์หา (Charismatic) ด้านการคลอใจ (Inspiration) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

## 6. นวัตกรรมที่เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อิทธิพล การชักจูง การกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

6.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาตั้งแต่ช่วงชั้นที่ 1 ถึงช่วงชั้นที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศส

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศส

6.4 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น 2 ด้าน คือ

6.4.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารงานในสถานศึกษา โดยใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับในบทบาท สร้างความเชื่อมั่น โดยบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ บอกวิธีการทำงาน บอกรางวัลที่จะได้รับเมื่อผู้ร่วมงานทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ และให้รางวัลตามที่กำหนดไว้

6.4.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-By-Exception) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีการให้บุคลากรปฏิบัติงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา พยายามรักษาสถานภาพเดิม คอยกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร หากมีข้อผิดพลาดหรืองานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบ

6.5 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ

**6.5.1 การเสน่ห์หา (Charismatic)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธานับถือ ยินดีที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาขัดแย้งภายในจิตใจ เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ร่วมงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่าง บริหารงานเป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจนและมีมาตรฐานการทำงานสูง

**6.5.2 การคดใจ (Inspiration)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นโดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ ชักชวนให้เข้าใจความหมายและมีความรู้สึก ที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำ เป็นสิ่งสำคัญ

**6.5.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย

**6.5.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นที่เล็งมีการติดต่อกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

**6.6 ครูหัวหน้างาน** หมายถึง ครูผู้สอนที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการและหัวหน้างานบริหารทั่วไปในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สดุด



## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อนำผลการวิจัยเกี่ยวกับการใช้แบบภาวะผู้นำไปใช้ปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริม ภาวะผู้นำของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศตให้เหมาะสม และ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม

7.2 เพื่อนำเสนอผลการวิจัยต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศตและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมเอกสารการวิจัยทางทฤษฎีและกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงตามลำดับ หัวข้อ คือ ความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ความหมายของผู้นำ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

นิพนธ์ ศศิธร (2523:191) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ผลงานดียิ่งขึ้น และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจผู้ที่อยู่ทำงานร่วมกัน ว่าจะมีความรู้สึกนึกคิดและมีใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ เคารพ รักใคร่ ไว้วางใจผู้นำ และผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น

อรุณ รัชธรรม (2532:187) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่ การงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่มอำนาจการ การประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหากลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ฮาลปิน (Halpin 1966 อ้างใน ยุพา เสนาะพิณ 2546:11)กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มี ลักษณะประการใดประการหนึ่งในห้าประการต่อไปนี้ คือ 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนาจการให้

งานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

จากความหมายของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่ได้รับการมอบหมายหรือเป็นผู้ที่สมาชิกให้การยอมรับให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถทำให้สมาชิกในกลุ่มรวมพลังเพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกลุ่มประสบความสำเร็จ

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของคนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

จักรพรรดิ วัฒนา (2538: 31) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการรวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2538: 192) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

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

เดวิส (Davis: 1982 อ้างใน ยุพา เสนาะพิณ 2546:10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการ ไปตามเป้าหมายขององค์กรได้

บาส (Bass :1985 อ้างใน ยุพา เสนาะพิณ 2546:10 ) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูงกว่า

จากความหมายของภาวะผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

**1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ** ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีการศึกษาตามแนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การ ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติการ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ต่อมา เบิร์น (Burns:1987) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นแนวทางที่ 4 ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสรุปทฤษฎีในแต่ละแนวคิด ได้ดังนี้ (อุพา เสนาะพิน 2546:11)

**1.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ** เป็นการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ เริ่มตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมีข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ มีวิธีการศึกษา 2 แบบ คือ

- 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ
- 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสบความสำเร็จกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสบความสำเร็จ ( เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 44)

นอกจากนั้นสตอกคิลล์ (Stogdill :1950 อ้างใน อุพา เสนาะพิน 2546:11) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำสรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งชี้ภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียงไม่สามารถวิเคราะห์หรือพยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ และสตอกคิลล์ยังสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ

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

- 1) **ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions)** มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task – Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น

2) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม(Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

2) **ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ(Leadership Styles) มุ่งเน้นการ** ศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task – Orented Styles) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนา หรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee – Orented Styles) จะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 48 – 50)

นอกจากนั้น เลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippit and White: 1939: อ้างใน พุพา เสนาะพิน 2546:12) ได้จำแนกภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการเป็น 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ (Autorcratic) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez – faire) โดยที่ผู้นำแบบเผด็จการ (Autorcratic) จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์เป็นสำคัญ และผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – faire) จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ น้อยมาก

**1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์** ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์โดยเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่ต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่ อาร์โนลและเฟลเดมัน (Arnold and Feldman 1978: อ้างใน พุพา เสนาะพิน 2546:12) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด “Best Way” เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการต่างๆ ซึ่งได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

1) **ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler:1965 อ้างใน วีระภัทร ประสพสุข 2538:19)** ซึ่งอธิบายว่าสถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือหากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจน และมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

2) **ทฤษฎีสถิตยศาสตร์ (Reddin:1970 อ้างใน ชะลอ บัวน้อย 2538:13)** เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรม

ด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ซึ่งได้กำหนดลักษณะผู้นำออกเป็น 8 แบบ จำแนกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบที่มีประสิทธิผลสูง จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) และแบบนักบริหาร (Executive)

3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard : 1993- 1965 อ้างใน วีระภัทร ประสพสุข 2538:20) สรุปได้ว่า คือความพยายามที่จะทำให้อาสาใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคิดคือประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบการสั่ง (Telling) 2) สถานการณ์ จากมีวุฒิภาวะ ไปจนถึงไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งจำแนกเป็นวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งวุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความสามารถมากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ มีความเต็มใจบ่อยๆ มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ

1.3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) (ยุพา เสนาะพิณ 2546:13)

เบรินส์ (Burns: 1987 อ้างใน ยุพา เสนาะพิณ 2546:13-15) ได้เสนอความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม คือการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามและให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือการทำให้ผู้ตามปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1) **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)** คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ด้วยกระบวนการต่อรองโดยผู้นำใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2) **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)** คือภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไปเป็นผู้นำจริยธรรม

3) **ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)** ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย โดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio : 1990 อ้างในอุพา เสนาะพิณ 2546:14-17) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังนี้

1) **แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)** มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change Theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญว่าจะให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำและจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะพัฒนาวิธีการรักษาคุณภาพ และปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีตัดสินใจ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ คือ

(1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำจะให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามข้อตกลง หรือใช้ความพยายามในการทำงาน ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตามแล้ว ประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้นจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น ตามแนวคิดของมาสโลว์ และเป็นการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอ หรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่ย่อนประสิทธิภาพไปและยิ่งไปกว่านั้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้บุคคลตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตัว ทำงานเพื่อตนเองมิใช่เพื่อกลุ่มหรือองค์การ

(2) การบริหารแบบวางเฉย (Management – By – Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) คือผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ คำนิยามและให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ปล่อยให้ทำงานเหมือนเดิม จะเข้าไปแก้ไขต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน

2) แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระบอบที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกิดขึ้นเมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้แนะให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ขององค์การหรือของกลุ่มองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 องค์ประกอบ คือ

(1) การเสน่ห์ (Charisma) ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการชักนำ เคลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์นั้นดูได้จากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมายคล้อยใจให้เกิดความภักดี ผู้นำโดยเสน่ห์มักจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำและกำลังเปลี่ยนแปลงคืนรนเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง โดยสรุปแล้วความเสน่ห์ใน องค์ประกอบนี้



หมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ขอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสนหานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

(2) *การคลอใจ (Inspiration)* เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม เป็นการอธิบายให้ทราบที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถช่วยกัน ปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จดู่งได้ อย่างไร โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามมากขึ้น การคลอใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคลอใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามจะอาจทำได้โดยสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ และเชื่อในเหตุของการกระทำให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่ทำนั้นทำไปเพื่ออะไร ทำไปต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมาย โดยสร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วจะสำเร็จก็จะมีคามมานะ พยายามในการทำงาน กล่าวโดยสรุป คือผู้นำจะคลอใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนัก และเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

(3) *การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)* เป็นวิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตาม ให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ซึ่งเนะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าอุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล กล่าวโดยสรุป คือผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า หรือวิธีการทำงานตามแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตนของผู้นำ และขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

(4) *การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)* เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

มุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริม และพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตามทำงานได้ดีชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลบลบปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกย่องระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ตามคืออะไร แต่ยังยกย่องระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้น ผู้นำจะไม่แยกผู้ตามเป็นคนวงในหรือวงนอกจะเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน กล่าวโดยสรุปการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่การตั้งเป้าหมายผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตาม ส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสจะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนขึ้นเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ เมื่อพิจารณาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ ซึ่งได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสองแบบได้แก่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ทำให้เห็นความต่อเนื่องของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำงานด้วยวิธีการดั้งเดิมเพื่อรักษามาตรฐานเดิมขององค์กรไว้ ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ เกิดความพยายามและปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ จากแนวคิดภาวะผู้นำดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งกำลังมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะใช้ในการโน้มน้าวหรือเสริมแรงบุคลากรได้ดีที่สุดน่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาสและอโวลีโอ

ได้แก่ แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

## 2. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอเรียงตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

2.1 ความสำคัญของการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่สมดุล ทั้งร่างกาย ความรู้ คุณธรรมมีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลเมืองโลก ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาคือ การประกอบอาชีพ และการศึกษาดนตรีชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดหลักการและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังนี้

2.1.1 หลักการ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดหลักการของหลักสูตรไว้ดังนี้

- (1) เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดมุ่งหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล
- (2) เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชนที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาคและมีคุณภาพ
- (3) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
- (4) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลา และการจัดการเรียนรู้
- (5) เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (6) เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์

2.1.2 จุดหมาย หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

(1) มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเองวินัย และปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง

(2) มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้ เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต

(3) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย

(4) มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นใน วิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(5) มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และ พัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคมและอยู่ร่วมกัน ในสังคมอย่างมีความสุข (หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551:1-2)

2.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารการศึกษาเป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารรัฐกิจ ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงเป็นการบริหารในส่วนย่อยของระบบ การศึกษาทั้งหมด และเป็นการบริหารเพื่อพัฒนาบุคลากรของประชาชนในชาติให้มีความรู้ทักษะ และเจตคติที่ดี ตามที่ชาติต้องการ (ภิญโญ สาร 2526: 143) ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2524:5) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ และทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี จัดการดำเนินงานของโรงเรียนให้ดำเนิน ไปสู่จุดหมายที่ ต้องการ การบริหารโรงเรียนประกอบไปด้วย ผู้นำอันสำคัญยิ่ง คือผู้บริหารโรงเรียนซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมอบอำนาจบังคับบัญชาพร้อมกับความรับผิดชอบ บุคคลเหล่านี้ในโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนซึ่งมีอำนาจ หน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ศิริ เจริญวัย (2518: 85) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทดังนี้ คือ

(1) เป็นผู้จัดรูปงาน หมายถึงการจัดแบ่งงาน จัดสายงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และ ขอบข่ายความรับผิดชอบของงานอย่างเป็นระบบ

(2) เป็นผู้สื่อสาร หมายถึง เป็นสื่อกลางระหว่างบุคลากรทั้งหลายในโรงเรียนในด้าน ความคิดและเรื่องราวต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกัน

(3) เป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง เป็นผู้นำทางความรู้ ความคิดและวิทยาการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน การเข้าร่วมกับสมาคมวิชาชีพ และการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ทางการศึกษาให้ทันกับเหตุการณ์

(4) เป็นผู้บังคับบัญชา หมายถึง เป็นผู้คอยติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนตลอดจนรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 3) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดูแลกิจการของโรงเรียนดำเนินไปอย่างพร้อมเพรียงกัน และมีประสิทธิผล กล่าวคือ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ประหยัดทั้งกำลังกาย กำลังทรัพย์ แต่ได้ผลเต็มที่ตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่ง โรและเดรก (Roe and Drake :1974 อ้างใน ชะลอ บัวน้อย 2538:21) ได้กำหนดหน้าที่หรืองานของครูใหญ่ไว้ ดังนี้

- (1) เป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงาน
- (2) พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความจริงใจและมีความรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน
- (3) พัฒนาร่วมมือในการประเมินผลงาน เพื่อที่จะสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงส่วนที่ด้อยให้ดีขึ้น
- (4) ร่วมกับผู้ร่วมงานพัฒนาและปรับปรุงประเมินผลงานผู้ร่วมงาน
- (5) ร่วมกับผู้ร่วมงานในการวางแผนการประเมินผล และการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน
- (6) หาช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
- (7) พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการทางการศึกษา
- (8) ฝึกนักเรียนให้เป็นผู้ นำ เพื่อพัฒนาความรับผิดชอบในการปกครองตนเองอย่างสมบูรณ์

(9) ตั้งศูนย์แนะแนววิชาชีพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ  
 คิงสเบอร์รี่ (Kingsbury :1957 อ้างใน ยุพา เสนาะพิน 2546:22) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังนี้ คือ

- (1) เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ
- (2) เสริมสร้างให้งานได้ผลสูงสุดทั้งปริมาณและคุณภาพ
- (3) เป็นผู้แนะนำ การทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน
- (4) เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินท์ (2524: 59-61) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูใหญ่ไว้ ดังนี้

(1) รับผิดชอบในการงานทุกอย่างของโรงเรียน ได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ รับผิดชอบต่อองค์การทั้งภายในและภายนอก เช่น การติดต่อกับประธานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น รับผิดชอบต่อตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป

(2) เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน ครูใหญ่จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการงานต่างๆ ของโรงเรียน การติดต่อกับองค์การภายนอกโรงเรียนจะต้องกระทำ ในนามครูใหญ่ ครูใหญ่จะต้องเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อกับสังคมภายนอก

(3) เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ครูใหญ่ต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษา คัดเลือก แต่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นให้ศิษย์เริ่มงานใหม่ ๆ และสามารถสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู

(4) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น การกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น

(5) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงของโรงเรียน หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด เพราะงานขั้นสุดยอดของโรงเรียนเป็นหน้าที่โดยเฉพาะของครูใหญ่ที่จะต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลอันเกิดจากการตัดสินใจนั้นๆ ก่อนที่จะตัดสินใจจะต้องพิจารณาวินิจฉัยให้รอบคอบจากข้อมูลที่ถูกต้องหรือจากการประเมินสถานการณ์ไว้อย่างดีแล้ว

เกรทซและครัชฟีลด์ (Kretch and Crutchfield อ้างในราตรี พัฒนรังสรรค์ 2544: 239) ได้จำแนกหน้าที่และบทบาทผู้นำ ดังนี้

- (1) ผู้พิจารณานโยบายหรือเป้าหมายและรับผิดชอบ
- (2) ผู้วางแผน
- (3) ผู้วางนโยบาย
- (4) ผู้เชี่ยวชาญ
- (5) ผู้เป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น
- (6) ผู้ควบคุมความสัมพันธ์
- (7) ผู้ให้รางวัลและลงโทษ
- (8) ผู้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- (9) ผู้ยึดอุดมคติ
- (10) ผู้รับบาป ขอมรับคำ คำหยาบ คำวิจารณ์

สมยศ นาวิการ (2544: 145) ได้นำเสนอหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

- (1) การชี้ขาด มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเมื่อเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้น
- (2) การเสนอแนะ การกระตุ้นให้เกิดการเริ่มต้นหรือเคลื่อนไหวภายในองค์กร
- (3) การให้ความมั่นคง ด้วยการรักษาทัศนคติที่ดีไว้ กล้าเผชิญปัญหาอย่างมั่นคง
- (4) การเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ขององค์กร
- (5) การคลอใจ ผู้นำ สามารถคลอใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่จะทำการสรรเสริญ

ยกย่องอย่างจริงใจ

สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ได้ดังนี้ ผู้นำ เป็นผู้เริ่มการวางแผนนโยบายต่าง ๆ ควบคุมการบริหารงาน และติดตามผลการทำงาน และบำรุงขวัญกำลังใจ เสริมแรงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานสู่เป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ

**2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา**

**2.3.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีดังนี้**

- 1) จัดรูปแบบการศึกษา ตามมาตรา 15 การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 2) จัดกระบวนการศึกษา ตามมาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ การศึกษาต่อ มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ และมาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

3) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ตามมาตราตามมาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

4) ปกครองดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามมาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่ทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา

5) พัฒนानุเคราะห์ นักเรียนด้านเทคโนโลยีตามมาตรา 65 ให้มีการพัฒนานุเคราะห์ ทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ และมาตรา 66 ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่ทำให้ เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542: 5-9)

### **2.3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มีดังนี้**

มาตรา 39 สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34(2) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ



4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ 2546: 15 )

### **2.3.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 มีดังนี้**

มาตรา 27 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด

2) พิจารณาเสนอความคิดเห็นความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2547:33-34)

### **2.3.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล พ.ศ.2546 กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้**

- 1) ในกิจการทั่วไปของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนของนิติบุคคลสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนของนิติบุคคลสถานศึกษา
- 2) ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา เว้นแต่การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้ สถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ
- 3) ในกรณีที่จะต้องมีการจดทะเบียนสิทธิ ชื่ินทะเบียนหรือดำเนินการทางทะเบียนใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา ให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการทางทะเบียนได้ในนามนิติบุคคลสถานศึกษา
- 4) ในกรณีนิติบุคคลสถานศึกษาถูกฟ้องคดี ให้สถานศึกษารายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเพื่อดำเนินการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินคดีโดยเร็ว
- 5) สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนของที่จัดไว้ และมีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับพัสดุ สำหรับสถานศึกษาตามที่ได้รับรายการกำหนดวงเงินและได้รับมอบอำนาจจากเลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ ยกเว้นงบประมาณในหมวดเงินเดือน
- 6) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชีของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด และจัดทำบัญชีแสดงรายการรับจ่ายเงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ไว้เป็นหลักฐานและให้สรุปรายการบัญชีทรัพย์สินรายงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**2.4 คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารการศึกษาของชาติ มีอำนาจในการควบคุม ดูแล สั่งการ และกำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดี ดังที่ พนัส หันนาคินทร์(2524: 63-66) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ 2 ประการคือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว (personal qualification) หมายถึงคุณสมบัติส่วนตัว ดังนี้คือ สุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกทางความคิด และมีคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว ความมีไหวพริบปฏิภาณความเป็นผู้นำ เป็นต้น

2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ (professional qualification) หมายถึงคุณสมบัติทางวิชาการและความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำ เป็นต่อการบริหาร โรงเรียน คุณสมบัติเหล่านี้แบ่งเป็น ความรู้ทาง

วิชาการ ประสบการณ์ ระดับความรู้ และการใฝ่หาความรู้ มีความสนใจและพยายามปรับปรุงตนเองในด้านวิชาการเสมอ

จิตร วรตบางกูร (2523: 74-80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่คิดว่าจะต้องประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) มีภาวะผู้นำสูง มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม สามารถชักนำ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ได้ง่าย คุณสมบัติในด้านนี้ ประกอบด้วย ลักษณะต่าง ๆ คือ (1) ครูใหญ่จะต้องมีความแจ่มใส ร่าเริงและอดทน (2) มีความสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง ไม่ลังเล (3) มีความสามารถในการจูงใจคน (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความฉลาดและมีไหวพริบดี (6) มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ต่องานอย่างสม่ำเสมอและตรงต่อเวลา (7) มีความเสียสละ หมายถึงเสียสละเวลาส่วนตัว แรงงาน และทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (8) มีบุคลิกภาพดี (9) เป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย รู้จักใช้หลักการประชาธิปไตยในการบริหารงาน

2. มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในวิชาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา ความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วยลักษณะดังนี้ ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี มีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (healthy) หมายถึงสุขภาพทางกาย (physical health) และสุขภาพจิต (mental health) เพราะสุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

ประถม แสงสว่าง (2527: 59-60) ได้ศึกษาเรื่อง "ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์" เมื่อ พ.ศ.2524 พบว่าลักษณะของนักวิชาการบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์มีดังนี้คือ (1) กล้ารับผิดชอบเมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้น ไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ชอบแล้ว โยนความผิดให้ผู้อื่น (2) มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น (3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น (4) มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ (5) มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล (6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (7) มีปฏิภาณ

ไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี (8) กระตือรือร้นในการทำงาน (9) ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาผลประโยชน์ส่วนตัว (10) ไม่หุเบมาเชื่อหรือกระทำ ตามคำขู่แหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง และเมื่อเปรียบเทียบความสำคัญและความจำเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของนักบริหารการศึกษา เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ (1) ด้านคุณธรรมความประพฤติ และความรับผิดชอบ (2) ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา (3) ด้านความรู้ทางวิชาการ (4) ด้านงานธุรการ (5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (6) ด้านความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (7) ด้านบุคลิกภาพ

ชาติ ไทยภักดี (2513: 24-25) ได้ให้หลักสำคัญในการเป็นครูใหญ่ดังนี้ (1) ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (2) ต้องเป็นคนกล้า เป็นนักวิจัยและสั่งงานให้เด็ดขาด ตัดความกลัวออกเพราะจะทำให้งานหย่อน (3) ต้องถือความคิดเป็นครู (4) หลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้คนอื่นไม่พอใจ (5) เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความเด่น ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้แสดงออกเท่าๆกัน (6) ยอมรับว่าทุกคนมีความเกียรตร้านเป็นนิสัย แต่อย่าให้ความเกียรตร้านมาทำลายการบริหาร (7) ต้องเข้มให้เป็น (8) อย่าให้ครูอาวุโสถูกดูถูกจากครูที่อ่อนกว่า พยายามหาทางให้ครูอาวุโสได้มีบทบาท (9) ต้องฟังทุกคนพูด มองให้เห็น ไม่จำเป็นอย่าพูด พูดน้อย คุมมาก (10) ลดตัวไปสังสรรค์กับครูน้อย

**2.5 ความสำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจตุรพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้น ผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การอย่างมากผู้นำมีความสำคัญดังต่อไปนี้ (พรนพ พุกกะพันธุ์ 2544: 19)

**2.5.1 เป็นผู้ที่ได้รับบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญต่อองค์การ** เรียม ศรีทอง (2542: 342-345) ได้นำ เสนอหน้าที่ของผู้นำ โดยทั่วไปมีว่ามีหน้าที่ในการบริหารจัดการ สถานงาน ปรึกษาหารือ ซึ่งสรุปได้ 5 บทบาทสำคัญ ได้แก่ การวางแผน(Planning) การจัดการ (Organizing) งานสนับสนุน (Staffing) การสั่งการ ( Directing)การควบคุมดูแล(Controlling) เพื่อบริหารให้มีความราบรื่น ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเต็มใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นำพาระบบไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

**2.5.2 ผู้นำทำให้สังคมรอด** กลุ่มคนในสังคมตั้งแต่ครอบครัวจนถึงสังคมระดับโลก จำเป็นต้องมีผู้นำซึ่งทำหน้าที่นำ ให้กลุ่มนั้นดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญ เช่น ผู้นำครอบครัว เป็นผู้ที่มีบทบาทในการรับผิดชอบ การปกป้องคุ้มครอง ความมั่นคงปลอดภัย รูปแบบของผู้นำครอบครัวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ส่งผลถึงบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีและระบบครอบครัวด้วย ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำองค์การต่างๆมีบทบาทสำคัญในการทำให้ระบบกลุ่มมั่นคง

(เรียบ ศรีทอง 2542: 330) หากสังคมใดขาดผู้นำที่ดี สังคมนั้นก็จะไม่พัฒนา ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากมีภาวะผู้นำ ก็สามารถสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง (ประเวศ วะสี 2540: 52 )

**2.5.3 ผู้นำการปฏิรูปการศึกษา** ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพเกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ให้ดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จได้คือยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพราะผู้บริหารต้องเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกันผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้บุคลากรภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการพัฒนา ที่สำคัญผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ มีบุคลิกภาพประชาธิปไตยทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหารก็จะนำพาโรงเรียน ไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ (สุภรณ์ สภาพงศ์ 2544: 228)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ ของผู้บริหารมีความสำคัญดังนี้

- 1) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะสามารถทำงานได้ตามบทบาทและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
- 2) รูปแบบของผู้นำส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงาน
- 3) ภาวะผู้นำที่ดีสามารถรวมพลังของทุกคนให้ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับองค์การ
- 4) คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิถีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การหรือหน่วยงาน
- 5) ภาวะผู้นำ ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
- 6) ผู้นำกลุ่มเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก
- 7) สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตอบสนองต่อความสำเร็จขององค์การได้

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

สฤตศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยสรุป ได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและต่ำกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่

มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก แตกต่างกัน

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาอนุรักษ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองจำแนกตามประสบการณ์ พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งกานต์ รอดเรือง (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการครูตำแหน่งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานโรงเรียนขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตการศึกษาต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรрад ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรрад โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรрад จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรрад จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือ และด้าน โน้มน้าวจิตใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุทธิศา ศรีดั่งนันท (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหาร โรงเรียน แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ทางการบริหาร โรงเรียน แยกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุษราภรณ์ ชื่นชม (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีรศักดิ์ เจิมมงคล (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้าน โน้มหน้าจิตใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง

สระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

มิเกลอร์ (Migler 1992: A อ้างในยุพา เสนาะพิน 2546:32) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซต้า ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคมีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ และมิติริเริ่มโครงสร้างเท่ากัน โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง ผู้บริหารสองกลุ่มนี้พบว่าผู้บริหารที่มุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ และมิติริเริ่มโครงสร้างกับผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกัน

เฟลตัน(Felton 1995: A อ้างในยุพา เสนาะพิน 2546:32) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ฟิลบิน (Philbin 2001: A อ้างในยุพา เสนาะพิน 2546:32) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดียน่า ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำ งานของครู

แบงโคสกี (Bankowski 2002: A อ้างในยุพา เสนาะพิน 2546:32) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษารวบรวมได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู

ลักส์ (Lucks 2002: A อ้างในยุพา เสนาะพิน 2546:32) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษารวบรวมได้ว่า ไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครู โรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือการใช้ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ



จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ได้นำเสนอตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาของชาติให้บรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ยังจะต้องมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงจะทำให้การบริหารการศึกษาเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพตามมาตรฐานตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนตามหลักและบวรการวิจัยโดยครบถ้วน ซึ่งได้

นำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 131 คน ครูหัวหน้างานการบริหารทั่วไป จำนวน 131 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศสจ จำนวน 131 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 262 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 80 คน ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำนวน 80 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศสจ จำนวน 80 แห่ง รวมทั้งสิ้น 160 คน ได้มาโดยการกำหนดจำนวนตามตารางเครชชีและมอร์แกน(Krejcie&Morgan)(อ้างใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540:303) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ มี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยถามจากครูหัวหน้างานวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป

ข้อคำถามในตอนที่ 2 นี้จะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ(Rating Scale) ตามหลักการของลิเคอร์ท(Likert) (อ้างในบุญชม ศรีสะอาด 2545 : 22) โดยกำหนดระดับจากมากไปหาน้อย และมีเกณฑ์การกำหนดระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง มีการแสดงออกของพฤติกรรมนั้น ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการแสดงออกของพฤติกรรมนั้น ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีการแสดงออกของพฤติกรรมนั้น ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการแสดงออกของพฤติกรรมนั้น ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีการแสดงออกของพฤติกรรมนั้น ในระดับ น้อยที่สุดหรือไม่มีการแสดงพฤติกรรมเลย

อนึ่ง แบบสอบถามเกี่ยวกับการแสดงออกพฤติกรรมภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีจำนวนทั้งสิ้น 60 ข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำนวน 20 ข้อ จำแนกเป็น
  - (1) ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 10 ข้อ
  - (2) ด้านการบริหารแบบวางเฉย จำนวน 10 ข้อ
- 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำนวน 40 ข้อ จำแนกเป็น
  - (1) ด้านการเสนาหา จำนวน 10 ข้อ
  - (2) ด้านการคล้อยใจ จำนวน 10 ข้อ
  - (3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 10 ข้อ
  - (4) ด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคน จำนวน 10 ข้อ

## 2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### 2.2.1 ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

### 2.2.2 กำหนดกรอบแนวคิด กำหนดตัวแปรที่ต้องการวัด กำหนดค่านิยามเชิง

ปฏิบัติการของตัวแปรที่ต้องการวัด เลือกวิธีการและประเภทของเครื่องมือที่เหมาะสมกับค่านิยามเชิงปฏิบัติการและ พัฒนาเครื่องมือ

2.2.3 นำเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

2.2.4 ปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิชาการ

2.2.5 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการตรวจพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พิจารณาข้อคำถามเกี่ยวกับจุดประสงค์หรือลักษณะพฤติกรรมที่ต้องการวัด แล้วนำคะแนนแต่ละข้อมาหาค่าโดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Index of Congruence) ของแต่ละข้อคำถาม โดยมีเกณฑ์ว่า แต่ละข้อต้องมีค่า IOC (Index of Congruence) ไม่น้อยกว่า . 80

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขออนุญาตจากสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสืออนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล ไปยังสถานศึกษาต่างๆ เพื่อขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูล

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนและตรวจสอบความสมบูรณ์ในแบบสอบถาม โดยจากแบบสอบถามทั้งหมดที่ใช้เก็บข้อมูล จำนวน 160 ฉบับ ได้กลับคืนมาและอยู่ในสภาพสมบูรณ์ จำนวน 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.75

4.2 นำแบบสอบถามลงในแบบลงรหัส

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาใช้ วิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละ และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย

4.4 การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย

#### 4.5 การแปลความหมายค่าเฉลี่ยพฤติกรรมกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแปลความหมายค่าเฉลี่ย กำหนดตามเกณฑ์ดังนี้ (อ้างในบุญชม ศรีสะอาด 2545 : 22)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีพฤติกรรมนั้นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีพฤติกรรมนั้นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีพฤติกรรมนั้นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีพฤติกรรมนั้นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ/มีพฤติกรรมนั้นในระดับน้อยที่สุด

หรือไม่มีการปฏิบัติเลย

4.6 การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการแสดงออกภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ใช้การทดสอบค่าที (t – test) และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

5.2 การวิเคราะห์การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ใช้การหาค่าเฉลี่ยและหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 การเปรียบเทียบการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t – test)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสตูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนจากกลุ่ม ตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูหัวหน้างานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ในบทนี้กล่าวถึงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการ วิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ดังนี้ คือ

N	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน (t- test)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 2. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอเป็นตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ข้อมูลสถานภาพด้านอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 2 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และด้านการบริหาร แบบวางเฉย และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 ด้าน คือ ด้านการค้นหา ด้านการคล้อย ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคน

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุ คือ อายุน้อยกว่า 45 ปีและอายุ 45 ปีขึ้นไป จำแนกตามวุฒิการศึกษา คือ ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษาและปริญญาโท และจำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา คือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี และมีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ปรากฏผลตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และค่าร้อยละของสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 45 ปี	5	6.67
45 ปีขึ้นไป	70	93.33
รวม	75	100
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา	47	62.67
ปริญญาโท	28	37.33
รวม	75	100
<b>ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	7	9.33
10 ปีขึ้นไป	68	90.67
รวม	75	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 70 คน (ร้อยละ 93.33) อายุ น้อยกว่า 45 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 6.67) มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการ บริหารการศึกษา จำนวน 47 คน (ร้อยละ 62.67) วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 28 คน (ร้อยละ 37.33) ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 68 คน (ร้อยละ 90.67) และมีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 7 คน (ร้อยละ 9.33)

3.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ตามตัวแปรด้าน ภาวะผู้นำ 2 รูปแบบได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ปรากฏดัง รายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ในภาพรวมรายพฤติกรรม หลักและรายพฤติกรรมย่อย ดังนี้

การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ			
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน			
1.1 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์	3.34	0.95	ปานกลาง
1.2 ด้านการบริหารแบบวางเฉย	2.77	1.02	ปานกลาง
เฉลี่ย	3.05	0.98	ปานกลาง



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ</b>			
2.1 การค้นหา	3.70	0.89	มาก
2.2 การคลอใจ	3.73	0.79	มาก
2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.60	1.07	มาก
2.4 การมุ่งสัมพันธ์รายคน	3.51	1.01	มาก
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.63</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.96</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4. 2 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34, S.D. = 0.96$ ) โดยมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05, S.D. = 0.98$ ) และมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.94$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสุทนต์ พฤติกรรมหลักด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และรายพฤติกรรมย่อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>1.ด้านการให้รางวัลตระหนักรณการณ</b>			
1.1 มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นทางการมากกว่าวิธีการอื่น	3.60	0.94	มาก
1.2 มีแนวปฏิบัติกับผู้ร่วมงานว่าถ้าปฏิบัติงานสำเร็จจะได้รับผลตอบแทนเสมอ	3.17	0.94	ปานกลาง
1.3 บอกผู้ร่วมงานว่าถ้ามีความพยายามในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ จะให้ผลตอบแทนเสมอ	3.18	1.10	ปานกลาง
1.4 ศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงานว่าต้องการอะไรตอบแทนเมื่องานสำเร็จ	2.89	1.01	ปานกลาง
1.5 ให้ความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าจะได้ผลประโยชน์ตอบแทนเมื่องานสำเร็จ	3.16	0.99	ปานกลาง
1.6 ให้การยกย่องชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานทำงานได้เป็นที่พึงพอใจ	3.90	0.92	มาก
1.7 แสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จจุดด้วยดี	4.12	0.82	มาก
1.8 ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานตามข้อตกลง เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	3.28	0.96	ปานกลาง
1.9 ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อแลกกับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน	3.20	0.91	ปานกลาง
1.10 ให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย	2.96	0.98	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.95</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสุทนต์ มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34, S.D.=0.95$ ) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำเกี่ยวกับการแสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จจุดด้วยดีอยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.12, S.D.=0.82$ ) การยกย่องชมเชยเมื่อ

ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้เป็นที่น่าพอใจอยู่ในระดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.=0.92) และการศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงานว่ามีความต้องการอะไรตอบแทนเมื่อมีการปฏิบัติงานสำเร็จมีระดับการแสดงผลออกในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 2.89$ , S.D.=1.01)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศส พุทธศักราช ๒๕๖๑ พฤติกรรมหลักด้านการบริหารแบบวางเฉยและรายพฤติกรรมย่อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>2. ด้านการบริหารแบบวางเฉย</b>			
2.1 ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการกับการทำงานของผู้ร่วมงานนอกจากผู้ร่วมงานทำงานผิดพลาด	3.12	1.13	ปานกลาง
2.2 คำหุ้มนเสนอหากผู้ร่วมงานทำงานได้ไม่เป็นที่น่าพอใจ	2.64	1.13	ปานกลาง
2.3 บริหารงานไปตามสถานการณ์	3.42	0.94	ปานกลาง
2.4 ให้ผู้ร่วมงานทำงานโดยลำพัง หากมีความบกพร่องจึงเข้าไปแก้ไข	3.12	1.06	ปานกลาง
2.5 ให้คำแนะนำช่วยเหลือเฉพาะเมื่อการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.26	0.91	ปานกลาง
2.6 ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามระเบียบโดยเคร่งครัด	3.48	1.01	ปานกลาง
2.7 เข้าไปพัฒนาหากการทำงานของผู้ร่วมงานล้มเหลวไม่ได้มาตรฐาน	3.53	0.95	มาก
2.8 ปฏิบัติหน้าที่ไปตามปกติไม่พัฒนางานใหม่ๆ	2.34	1.08	น้อย
2.9 ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการตรวจสอบผลงานของผู้ร่วมงาน	2.72	0.96	ปานกลาง
2.10 วางเฉยหากผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ คำหุ้มนหากทำงานผิดพลาด	2.57	1.11	ปานกลาง
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>2.77</b>	<b>1.02</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศส มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยใน

ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.77, S.D.=1.02$ ) โดยมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเกี่ยวกับการเข้าไปพัฒนาหากการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานล้มเหลวมีระดับการแสดงออกสูงสุด ( $\bar{X} = 3.53, S.D.=0.95$ ) การให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบโดยเคร่งครัดมีระดับการแสดงออกเป็นลำดับที่สอง ( $\bar{X} = 3.48, S.D.=1.01$ ) และการปฏิบัติหน้าที่ไปตามปกติโดยไม่คิดพัฒนางานใหม่ๆมีระดับการแสดงออกน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 2.34, S.D.=1.08$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการค้นหาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ในภาพรวมรายพฤติกรรมหลักและรายพฤติกรรมย่อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. การค้นหา			
1.1 ปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป	3.78	0.79	มาก
1.2 ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติภารกิจร่วมกันอย่างมีความสุข	3.62	0.90	มาก
1.3 สร้างความเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลที่ได้พบเห็น	3.72	0.85	มาก
1.4 ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของความสามัคคีเพื่อช่วยกันเอาชนะอุปสรรคต่างๆ	3.75	0.94	มาก
1.5 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของความมุ่งมั่นในอุดมคติเพื่อความภาคภูมิใจในการทำงาน	3.71	0.84	มาก
1.6 เสี่ยงสละประโยชน์ส่วนตัวตนเพื่อประโยชน์ผู้ร่วมงาน	3.51	0.98	มาก
1.7 สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเพื่อให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ร่วมงาน	3.78	0.81	มาก
1.8 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.73	0.85	มาก
1.9 สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ร่วมงาน	3.68	1.00	มาก
1.10 ปฏิบัติตนได้สอดคล้องกับคุณธรรมและจริยธรรม ฯ	3.80	0.96	มาก
เฉลี่ยรวม	3.70	0.89	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการค้นหาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70, S.D. = 0.89$ ) โดยมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเรื่องการปฏิบัติคนได้สอดคล้องกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.96$ ) การปฏิบัติคนให้เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปอยู่ในลำดับรองลงมา ( $\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.79$ ) และมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเกี่ยวกับการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของผู้ร่วมงานมีระดับการแสดงผลออกนอกรอบที่สุด ( $\bar{X} = 3.51, S.D. = 0.98$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการคล้อยใจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ในภาพรวมรายพฤติกรรมหลักและรายพฤติกรรมย่อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>2. ด้านการคล้อยใจ</b>			
2.1 แสดงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงเป้าหมายในอนาคตของงานที่สำเร็จ	3.86	0.81	มาก
2.2 ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จถูกต้อง	3.75	0.75	มาก
2.3 จุดประกายความคิดในการทำงานของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.66	0.84	มาก
2.4 แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงคุณค่าของงานที่ทำ	3.76	0.80	มาก
2.5 ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ	3.78	0.80	มาก
2.6 สร้างความเข้าใจกับผู้ร่วมงานถึงจุดประสงค์และเป้าหมายของงาน	3.80	0.77	มาก
2.7 กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เพิ่มความตระหนักในการทำงาน	3.63	0.83	มาก
2.8 ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงคุณค่าของงานที่ทำ	3.73	0.77	มาก
2.9 ทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจว่าทุกคนสามารถทำงานให้สำเร็จได้	3.72	0.81	มาก
2.10 กำหนดมาตรฐานการทำงานที่สร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน	3.62	0.79	มาก
เฉลี่ยรวม	3.73	0.79	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการคลอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.73, S.D.=0.79$ ) โดยมีแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเรื่องการแสดงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงเป้าหมายในอนาคตของงานที่ทำสำเร็จเป็นลำดับที่หนึ่ง ( $\bar{X} = 3.86, S.D.=0.81$ ) การสร้างความเข้าใจกับผู้ร่วมงานถึงจุดประสงค์และเป้าหมายของงานเป็นลำดับที่สอง ( $\bar{X} = 3.80, S.D.=0.77$ ) และการกำหนดมาตรฐานทำงานที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานตั้งใจปฏิบัติงานจนสำเร็จ มีระดับการแสดงพฤติกรรมผู้นำน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.62, S.D.=0.79$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสตูล ในภาพรวมรายพฤติกรรมหลักและรายพฤติกรรมย่อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
<b>3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>			
3.1 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหา	3.69	0.86	มาก
3.2 ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.58	0.86	มาก
3.3 ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้า	3.55	0.99	มาก
3.4 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้วิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหา	3.61	0.92	มาก
3.5 คอยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา	3.70	2.65	มาก
3.6 กระตุ้นและชี้แนะผู้ร่วมงานว่าอุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข	3.57	0.86	มาก
3.7 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.67	0.87	มาก
3.8 สนับสนุนวิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆแก่ผู้ร่วมงาน	3.58	0.90	มาก
3.9 คอยเสนอแนะผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ๆ	3.49	0.92	ปานกลาง
3.10 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้เหตุผลและหลักฐานแก้ปัญหา	3.60	0.91	มาก
เฉลี่ยรวม	3.60	1.07	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D.=1.07) โดยมีระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเรื่องการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D.=2.65) การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาเป็นลำดับที่สอง ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D.=0.86) และการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยการคอยเสนอแนะผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่อยู่ในระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.49$ , S.D.=0.92)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมรายพฤติกรรมหลักและรายพฤติกรรมย่อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>4. ด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคน</b>			
4.1 สามารถทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนพึงพอใจ	3.45	1.02	ปานกลาง
4.2 สนใจผู้ร่วมงานทุกคน โดยจะคอยเป็นที่ปรึกษาให้	3.30	1.03	ปานกลาง
4.3 สนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน	3.46	0.93	ปานกลาง
4.4 กระตุ้นผู้ร่วมงานให้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ	3.51	0.81	มาก
4.5 ส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงานตามความสามารถ	3.44	0.91	ปานกลาง
4.6 ชี้ให้เห็นจุดอ่อนในการทำงานเมื่อผู้ร่วมงานทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.48	0.93	ปานกลาง
4.7 ให้ความเสมอภาคและความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน	3.69	1.18	มาก
4.8 เอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.58	1.20	มาก
4.9 มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง	3.75	0.98	มาก
4.10 ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาค	3.53	1.15	มาก
<b>เฉลี่ยรวม</b>	<b>3.51</b>	<b>1.01</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51, S.D.=1.01$ ) โดยมีการแสดงพฤติกรรมผู้นำเรื่องการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาพัฒนาตนเองอยู่ในลำดับที่หนึ่ง ( $\bar{X} = 3.75, S.D.=0.98$ ) การให้ความเสมอภาคและความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงานทุกคนเป็นลำดับที่สอง ( $\bar{X} = 3.69, S.D.=1.18$ ) และการส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละคนเป็นลำดับสุดท้าย ( $\bar{X} = 3.44, S.D.=0.91$ )

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ปรากฏผลตามตารางที่ 4.9, 4.10 และ 4.11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ตามทัศนคติของครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำแนกตามอายุ

ด้านที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	อายุน้อยกว่า 45 ปี		อายุ 45 ปีขึ้นไป		ระดับ	t
		$\bar{X}$	s.D.	$\bar{X}$	s.D.		
1.	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	(2.96)	(0.35)	ปานกลาง	(3.20)	(0.63)	ปานกลาง (1.21)
1.1	การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.02	0.43	ปานกลาง	3.37	0.66	ปานกลาง 0.91
1.2	การบริหารแบบวางเฉย	2.91	0.28	ปานกลาง	3.04	0.61	ปานกลาง 1.52
2.	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	(3.73)	(0.38)	มาก	(3.63)	(0.75)	มาก (0.71)
2.1	ความเสมอภาค	3.76	0.41	มาก	3.71	0.70	มาก 0.80
2.2	การคล้อยตาม	3.86	0.24	มาก	3.72	0.62	มาก 0.61
2.3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.70	0.27	มาก	3.60	0.84	มาก 1.05
2.4	การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	3.60	0.63	มาก	3.52	0.85	มาก 0.41
	เฉลี่ยรวม	3.47	0.26	ปานกลาง	3.49	0.50	ปานกลาง 0.41



จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศต ที่มีอายุต่างกันมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยภาพรวมและในพฤติกรรมหลักไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายพฤติกรรมย่อยรายพฤติกรรม ปรากฏว่าไม่มี ความแตกต่างเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศต ตามทัศนคติของครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ด้านที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารฯ	วุฒิ บ.บัณฑิต N = 94			วุฒิปริญญาโท N = 56			t
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
1.	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	(3.17)	(0.64)	ปานกลาง	(3.23)	(0.58)	ปานกลาง	(1.04)
	1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.38	0.69	ปานกลาง	3.30	0.58	ปานกลาง	0.80
	1.2 การบริหารแบบวางเฉย	2.96	0.59	ปานกลาง	3.16	0.59	ปานกลาง	1.28
2.	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	(3.72)	(0.74)	มาก	(3.51)	(0.69)	มาก	(1.37)
	2.1 ความสนใจ	3.78	0.70	มาก	3.60	0.65	มาก	1.45
	2.2 การคล้อย	3.81	0.57	มาก	3.59	0.64	มาก	1.81 *
	2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.71	0.82	มาก	3.44	0.78	ปานกลาง	1.81 *
	2.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	3.58	0.87	มาก	3.43	0.76	ปานกลาง	0.41
	เฉลี่ยรวม	3.54	0.52	มาก	3.42	0.41	ปานกลาง	0.97

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศศต ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยภาพรวมและตามพฤติกรรมหลักไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรมย่อยพบว่า ด้านการคล้อยและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ตามทัศนคติของครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ และครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำแนกตามประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

ด้านที่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารของผู้บริหารฯ	ประสบการณ์ น้อยกว่า 10 ปี N = 14			ประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป N = 136			t
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	(3.16)	(0.53)	ปานกลาง	(3.19)	(0.36)	ปานกลาง	(1.23)
1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์	3.16	0.50	ปานกลาง	3.36	0.66	ปานกลาง	0.78
1.2 การบริหารแบบวางเฉย	3.17	0.57	ปานกลาง	3.02	0.60	ปานกลาง	1.65*
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	(3.59)	(0.54)	มาก	(3.65)	(0.77)	มาก	(0.81)
2.1 ความเสมอภาค	3.57	0.65	มาก	3.73	0.69	มาก	0.89
2.2 การคล้อย	3.79	0.25	มาก	3.73	0.63	มาก	0.61
2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.57	0.51	มาก	3.61	0.84	มาก	1.18
2.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน	3.44	0.75	ปานกลาง	3.53	0.84	มาก	0.58
เฉลี่ยรวม	3.45	0.26	ปานกลาง	3.50	0.50	ปานกลาง	0.72

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมและในพฤติกรรมหลักไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายพฤติกรรมย่อย พบว่าด้านการบริหารแบบวางเฉยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

# สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสตูล ผู้วิจัยได้นำเสนอ สรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### 1. สรุปการวิจัย

#### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา

#### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 **กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูหัวหน้างานบริหารวิชาการ จำนวน 80 คน ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป จำนวน 80 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำนวน 80 แห่ง ได้มาโดยการกำหนดจำนวนตามตารางเจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan: อ้างใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540:303) โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

1.2.2 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของบาส (Bass) (อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม 2538:55-57) ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ มี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และทดสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 160 ฉบับ ได้รับคืนมาและอยู่ในสภาพสมบูรณ์ จำนวน 150 ฉบับ (ร้อยละ 93.75)

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2) การวิเคราะห์การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) การเปรียบเทียบการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล จำแนกตาม อายุ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา โดยการทดสอบค่าที (t- test)

### 1.3 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก และมีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ที่มีอายุต่างกันมีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมและในพฤติกรรมหลักไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายพฤติกรรมย่อยพบว่าด้านการคล้อยตามและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

1.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยภาพรวมและในพฤติกรรมหลักไม่แตกต่างกัน แต่ในพฤติกรรมย่อยพบว่า การแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตูล ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไปมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน และเป็นไปตามความต้องการและความคาดหวังของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตูลที่มีความประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด ได้มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้มากกว่าการแสดงผลการดำเนินงานภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตูล ที่มีอายุวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้างานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป เห็นว่าการแสดงผลการดำเนินงานภาวะผู้นำของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมเป็นแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้มีการแสดงผลการดำเนินงานภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก และมีการแสดงผลการดำเนินงานภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตูล ได้มีการพัฒนาการด้านภาวะผู้นำโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำไปในทางที่พึงประสงค์ของหน่วยงานต้นสังกัด

2.3 ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยูพา เสนาะพิณ(2546:51) ที่ได้ศึกษาแบบ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในปีการศึกษา 2545 ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ที่ได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัชร จิรจิริงชัย(2545:116) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตูล ที่มีอายุวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีการแสดงผลการดำเนินงานภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้มีการส่งเสริม

สนับสนุน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีความรู้ทางด้านทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาเพิ่มขึ้น โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนที่ไม่มีวุฒิปริญญาทางการบริหารการศึกษา ต้องไปศึกษาเพิ่มเติมให้มีวุฒิการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษาก่อน ทั้งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2546 กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์การมหาชนที่มีหน้าที่ประเมินและรับรองมาตรฐานการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำไว้ จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความระมัดระวังและให้ความสำคัญกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและความคาดหวังของสังคม

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 หน่วยงานต้นสังกัด ควรส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการพัฒนาการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคนเป็นลำดับสุดท้าย

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล ควรแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคนเพิ่มขึ้น เนื่องจากผลจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคนต่ำกว่าด้านอื่นๆ

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การวิจัยครั้งนี้มีจุดอ่อนสำคัญอยู่บางประการ กล่าวคือ เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากครูหัวหน้างานบริหารวิชาการและครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป ซึ่งมีตำแหน่งเป็นครูผู้สอนและมีฐานะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การตอบคำถามอาจไม่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นความรู้สึกริ๊งๆหรือการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอาจเกรงกลัวหรือหวั่นเกรงว่าจะส่งผลกระทบต่อตัวผู้ตอบคำถามและตำแหน่งหน้าที่การงาน

3.2.2 ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคน ทั้งนี้เพราะจากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล มีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคนอยู่ในระดับต่ำกว่าการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านอื่นๆ

**บรรณานุกรม**



## บรรณานุกรม

- กันยมาส ชูจิน (2546) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จักรพรรดิ วัฒนา (2538) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ธีรศักดิ์ เจริญมงคล (2550) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเขตอำเภอเมืองสระแก้ว สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1
- นิพนธ์ ศศิธร (2523) การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
พินเนส
- บุษราภรณ์ ชื่นชม (2550) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปิยพร รongพล (2543) ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
อำเภอภักดีชุมพล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มติชน
- พร้อมบุญ สายช่างทอง (2547) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปรีณสรอแฮลล์วิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาธุรักษ์ (2546) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดระยอง มหาวิทยาลัยบูรพา
- มณีกาญจน์ รัตนธรรม(2548) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดราด มหาวิทยาลัยบูรพา
- ยุพา เสนาะพิน(2546) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ  
โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- รุ่งกานต์ รอดเรือง ( 2546) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- वलันต์ สาระนันท์ (2540) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดสกลนคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์ (2545) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษาอำเภอรัตนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมยศ นาวิการ (2538) การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ดวงกมล
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) หน่วยที่ 5 ภาวะผู้นำ เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ  
ในการบริหารการศึกษา นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุทิน ฉิ่งทองคำ (2542) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความ  
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุกิสรา ศรีดั่งนันทน์ (2547) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาลพบุรีเขต 3 มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมถวิล โพธิ์แก้ว (2538) บทบาทในการพัฒนาของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทฤษฎีของผู้นำทาง  
การศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อรุณ รักรธรรม (2532) หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
ไทยวัฒนาพานิช

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**

**หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือ**

ที่ ศธ 0522.16 (บ)/243

(สำเนา)

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

ตุลาคม 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายกิตติคุณ สุวิธยางกูร นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้  
ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาสตูล ตามโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บ  
รวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว  
แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลัก  
และกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะ ผู้ทรงคุณวุฒิ .....  
..... ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการ  
ปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษา  
จะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านเป็น  
อย่างดี จึงขอบขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ จินคานุกรณ์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา โทร. 02-503-2870

โทรสาร 02-503-3566-7

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ**

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ นางจุไรภรณ์ จันทร์จิตตะการ  
 วุฒิการศึกษา กศ.ม. วิชาเอก ภาษาไทย  
 ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านคูสน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล
  
2. ชื่อ นายมงคล ยิ่งขงสกุล  
 วุฒิการศึกษา กศ.ม. วิชาเอกการวัดผลและประเมินผล  
 ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล
  
3. ชื่อ นายอุดม บินรินทร์  
 วุฒิการศึกษา ศษ.ม. วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านหัวควน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล
  
4. ชื่อ นายผลศักดิ์ หาหลัง  
 วุฒิการศึกษา ศษ.ม. วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านท่าชะมวง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล
  
5. ชื่อ นายวิรัชณ สุธากุล  
 วุฒิการศึกษา กศ.ม. วิชาเอก บริหารการศึกษา  
 ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศตุล

**ภาคผนวก ก**

**ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา**



## ผลการประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

รายการ	คะแนนความกิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5		
<b>การให้รางวัลตามสถานการณ์</b>							
ข้อที่ 1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 2	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
ข้อที่ 3	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
ข้อที่ 4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 5	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
ข้อที่ 6	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
ข้อที่ 7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 8	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
ข้อที่ 9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
<b>การบริหารแบบวางเฉย</b>							
ข้อที่ 11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 12	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 13	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 14	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
ข้อที่ 15	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 16	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 17	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
ข้อที่ 18	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 19	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 20	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

รายการ	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5		
<b>การค้นหา</b>							
ข้อที่ 21	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 22	+1	+1	+1	+1	+1	+4	1.00
ข้อที่ 23	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 24	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 25	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 26	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
ข้อที่ 27	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 28	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 29	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 30	+1	+1	+1	+1	+1	+3	1.00
<b>การคลัง</b>							
ข้อที่ 31	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 32	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 33	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 34	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 35	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 36	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 37	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 38	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 39	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 40	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

รายการ	คะแนนความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5		
<b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>							
ข้อที่ 41	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 42	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 43	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 44	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 45	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 46	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 47	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 48	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 49	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 50	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
<b>การมุ่งสัมพันธ์รายคน</b>							
ข้อที่ 51	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 52	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 53	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 54	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 55	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 56	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 57	+1	+1	+1	+1	+1	+4	1.00
ข้อที่ 58	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 59	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ข้อที่ 60	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

**ภาคผนวก ง**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย****สำหรับครู****เรื่อง**

**ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี  
ทั้งหมด

60 ข้อ

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

3. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่าน ผู้บริหารสถานศึกษา  
ของท่าน และสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำ  
ผลมาใช้สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายกิตติภณ สุวิษญากร

นักศึกษาระดับปริญญาโท วิชาเอกบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านและสถานภาพของท่านในการตอบแบบสอบถาม

**1. อายุตัวของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน**

45 ปีลงมา

46 – 60 ปี

**2. วุฒิการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน**

ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา

ปริญญาโท

**3. ประสบการณ์การบริหารสถานศึกษารวมทุกสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน**

10 ปีลงมา

11 ปีขึ้นไป

**4. สถานภาพของท่าน(ผู้ตอบแบบสอบถาม)ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ท่านอยู่ในสถานะใด**

ครูหัวหน้างานวิชาการ

ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป

**ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
คำชี้แจง**

โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อทุกข้อและขอให้ท่านได้พิจารณาว่า ระดับการปฏิบัติ  
เรื่องการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านว่า ได้มีการปฏิบัติเรื่องการ  
แสดงพฤติกรรมตามประเด็นพฤติกรรมต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  
ช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความเป็นจริงด้านขวามือ  
ดังตัวอย่างต่อไปนี้

**ตัวอย่าง**

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(0)	กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ ถูกต้องตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติ	.....	...✓.	.....	.....	.....
(00)	เป็นผู้นำในการอภิปรายที่มุ่งใจให้ บุคคลอื่นคล้อยตาม	.....	.....	.....	..✓.	.....

จากตัวอย่างในข้อ (0) แสดงว่า ผู้บริหารมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในการกำหนด  
ขั้นตอนการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามหลักวิชาและหลักปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จึงทำเครื่องหมาย  
...✓...ลงในช่องในระดับการแสดงพฤติกรรมมาก สำหรับในข้อ (00) แสดงว่า ผู้บริหารมีการ  
แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในการเป็นผู้นำการอภิปรายที่มุ่งใจให้บุคคลอื่นคล้อยตามในระดับน้อย  
จึงทำเครื่องหมาย ...✓...ในช่องระดับการแสดงพฤติกรรมน้อย

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์</b> ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด						
1.	มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเป็นทางการมากกว่าวิธีการอื่น						<input type="checkbox"/>
2.	มีแนวปฏิบัติกับผู้ร่วมงานว่าถ้าปฏิบัติงานสำเร็จจะได้รับผลตอบแทนเสมอ						<input type="checkbox"/>
3.	บอกผู้ร่วมงานว่าถ้ามีความพยายามในการทำงานจนประสบผลสำเร็จจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานที่ดำเนินการ						<input type="checkbox"/>
4.	ศึกษาความต้องการของผู้ร่วมงานว่าต้องการอะไรตอบแทนเมื่องานสำเร็จ						<input type="checkbox"/>
5.	ให้ความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเมื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย						<input type="checkbox"/>
6.	ให้การยกย่องชมเชยเมื่อผู้ร่วมงานทำงานได้เป็นที่พึงพอใจ						<input type="checkbox"/>
7.	แสดงความพึงพอใจเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานสำเร็จ						<input type="checkbox"/>
8.	ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานตามข้อตกลงเมื่อบริษัทปฏิบัติงานได้สำเร็จ						<input type="checkbox"/>
9.	ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานเพื่อแลกกับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
10.	ให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานทุกครั้งเมื่องานสำเร็จตามเป้าหมาย						<input type="checkbox"/>



ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ					ค่ากับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
	<b><u>ด้านการบริหารแบบวางเฉย</u></b>  ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับ มากน้อยเพียงใด						
11.	ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของผู้ร่วมงาน นอกจากผู้ร่วมงานทำงานผิดพลาด						<input type="checkbox"/>
12.	ตำหนิเสมอหากการทำงานของผู้ร่วมงานไม่เป็นที่ พึงพอใจ						<input type="checkbox"/>
13.	บริหารงานไปตามสถานการณ์						<input type="checkbox"/>
14.	ให้ผู้ร่วมงานทำงานไปเองโดยลำพัง หากงานมี ความบกพร่องจึงจะเข้าไปแก้ไข						<input type="checkbox"/>
15.	ให้คำแนะนำช่วยเหลือเฉพาะเมื่อการทำงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย						<input type="checkbox"/>
16.	ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบอย่าง เคร่งครัด						<input type="checkbox"/>
17.	เข้าไปพัฒนาหากการทำงานของผู้ร่วมงานล้มเหลว ไม่ได้มาตรฐาน						<input type="checkbox"/>
18.	ปฏิบัติหน้าที่ตามปกติโดยไม่คิดพัฒนางานใหม่ๆ						<input type="checkbox"/>
19.	ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการตรวจสอบผลงานของ ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
20.	วางเฉยหากผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จได้ตาม มาตรฐานตำหนิหากการทำงานผิดพลาด						<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลการภาวะผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านการค้นหา</b>  ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านความเสมอภาคอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด						
21.	ปฏิบัติคนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป						<input type="checkbox"/>
22.	ปฏิบัติคนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปปฏิบัติคนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป						<input type="checkbox"/>
23.	สร้างความเชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลที่ได้พบเห็น						<input type="checkbox"/>
24.	ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของความสามัคคีเพื่อช่วยกันเอาชนะอุปสรรคต่างๆ						<input type="checkbox"/>
25.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของความมุ่งมั่นในอุดมคติเพื่อความภูมิใจในการทำงาน						<input type="checkbox"/>
26.	เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
27.	สร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองเพื่อให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
28.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
29.	สร้างความภาคภูมิใจให้ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
30.	ปฏิบัติคนได้สอดคล้องกับคุณธรรมและจริยธรรม						<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรมภาวะผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านการคลอใจ</b>  ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการคลอใจอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด						
31.	แสดงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงเป้าหมายในอนาคตของงานที่สำคัญ						<input type="checkbox"/>
32.	ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
33.	จุดประกายความคิดในการทำงานอยู่เสมอๆ						<input type="checkbox"/>
34.	แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงคุณค่าของงานที่ทำ						<input type="checkbox"/>
35.	ทำให้ผู้ร่วมงานมีความตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ						<input type="checkbox"/>
36.	สร้างความเข้าใจกับผู้ร่วมงานถึงจุดประสงค์และเป้าหมายของงาน						<input type="checkbox"/>
37.	กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เพิ่มความตระหนักในการทำงาน						<input type="checkbox"/>
38.	ให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงานและเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานให้สำเร็จได้						<input type="checkbox"/>
39.	ทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจว่าทุกคนสามารถทำงานให้สำเร็จตามมาตรฐานได้						<input type="checkbox"/>
40.	กำหนดมาตรฐานการทำงานที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานตั้งใจปฏิบัติงานจนสำเร็จ						<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหา</b> ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญหาอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด						
41.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหา						<input type="checkbox"/>
42.	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีการแก้ปัญหาเป็นระบบ						<input type="checkbox"/>
43.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ล่วงหน้า						<input type="checkbox"/>
44.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้วิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหา						<input type="checkbox"/>
45.	คอยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา						<input type="checkbox"/>
46.	กระตุ้นและชี้แนะผู้ร่วมงานว่าอุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข						<input type="checkbox"/>
47.	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์						<input type="checkbox"/>
48.	สนับสนุนวิธีคิดและวิธีแก้ปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/>
49.	คอยเสนอแนะผู้ร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ๆ						<input type="checkbox"/>
50.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้เหตุผลและหลักฐานแก้ปัญหา						<input type="checkbox"/>

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ					ค่ากับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคน</b> ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์รายคนอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด						
51.	สามารถทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความพึงพอใจ						<input type="checkbox"/>
52.	สนใจผู้ร่วมงานแต่ละคน โดยจะคอยเป็นที่ปรึกษาให้ในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/>
53.	สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงานตามความต้องการ						<input type="checkbox"/>
54.	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอๆ						<input type="checkbox"/>
55.	ส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงานตามความสามารถของแต่ละคน						<input type="checkbox"/>
56.	ชี้ให้เห็นจุดอ่อนในการทำงานเมื่อผู้ร่วมงานทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						<input type="checkbox"/>
57.	ให้ความเสมอภาคและความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงานทุกคน						<input type="checkbox"/>
58.	เอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน						<input type="checkbox"/>
59.	มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาพัฒนาตนเอง						<input type="checkbox"/>
60.	ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาค						<input type="checkbox"/>

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายกิตติภณ สุวิษณุางกูร
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	18 กรกฎาคม 2501
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอควนเนียง จังหวัดสงขลา
<b>ประวัติการศึกษา</b>	กศ.บ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา พ.ศ.2526 ศษ.บ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2546
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงเรียนบ้านห้วยไทร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้อำนวยการ โรงเรียน