



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน
อำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี

อดิฉัน กือชา

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2555



**The Leadership of School Administrators under Office of
The Private Education of Thungyangdaeng District
Pattani Province**

ADILAN KUESA

**A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Education
Field in Educational Administration
Graduate School**

Yala Rajabhat University

2012

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาไทย)	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน การศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ (ภาษาอังกฤษ)	The Leadership of School Administrators under Office of the Private Education of Thungyangdaeng District Pattani Province
ชื่อผู้ทำการค้นคว้าอิสระ	อดิตัน กือชา
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก	คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ
.....	ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)	(ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบลีย์)
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม	กรรมการ
.....	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา)
(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)	กรรมการ
	(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เกสรี ลัดเลีย)
วันที่ เดือน พ.ศ.....

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา เอกชน
อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
ผู้ทำการค้นคว้าอิสระ อติลัน กือชา
ชื่อปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2554

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ

- | | |
|--|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ คำนะเดชา | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | กรรมการ |

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี (2) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพที่เป็นจริง ตามทัศนะของครูผู้สอน สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน และ (3) เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพความคาดหวังตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี จำนวน 143 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe's method)

ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวังพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
2. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามตัวแปรเพศ

ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน พบว่าภาพรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพความคาดหวัง จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

Abstract

Thesis Title	The Leadership of School Administrators under Office of the Private Education of Thungyangdaeng District Pattani Province
Independent Researcher	Adilan Kuesa
Degree Sought	Master of Education
Major	Educational Administration
Academic Year	2011

Independent Study Advisory Committee

- | | |
|--|-------------|
| 1. Assistant Professor Somsak Dandecha | Chairperson |
| 2. Associate Professor. Dr. Santi Bunpirom | Committee |

The objectives of this research were to study the leadership of school administrators under Office of the Private Education of Thungyangdaeng District, Pattani province and to compare the leadership levels of school administrators for the reality as perceived by teachers in views of teachers under Office of the Private Education of Thungyangdaeng District, Pattani province and compare the leadership levels of school administrators for the school environment as perceived by teachers in views of teachers under Office of the Private Education of Thungyangdaeng District, Pattani province . The population of this independent study was 143 school teachers under Office of the Private Education of Thungyangdaeng District, Pattani province. The instrument used in data collection was a questionnaires. Data analysis was done with computer sort ware. Statistics applied in data analysis included mean, standard deviation, t-test, One-Way ANOVA, and Scheffe's method .

The research results were found as the followings.

1. The leadership levels of school administrators in aspects of task-oriented under actual condition and under expected condition were perceived by the teachers that school administrators demonstrated leadership behavior of both task-oriented and friendship-based styles at a high level.

2. The comparison of leadership education, private schools under the district Thungyangdaeng. The actual situation in Pattani province. Perceived by teachers. Under the leadership of the school. Office of Private Education District, Pattani Province Thungyangdaeng found that gender, age, experience, teaching and learning at the school as a whole, no significant difference statistically significant at the .05 level, considering aspect. The age difference is statistically significant at the .05 level.

3. The comparison leadership levels of school administrators for the school environment as perceived by teachers in views of teachers under Office of the Private Education of Thungyangdaeng District, Pattani province found that gender, age, experience, teaching and learning for students and the teachers do not differ statistically significant at the .05 level.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ซึ่งไม่อาจนำมากล่าวได้ทั้งหมด ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา ประธานกรรมการที่ปรึกษาที่เสียสละเวลาให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งโดยได้เอาใจใส่ตรวจแก้การค้นคว้าอิสระเพื่อให้สมบูรณ์ที่สุดและให้กำลังใจแก่ผู้ทำการค้นคว้าอิสระ โดยตลอด และท่านที่สองคือรองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาอีกท่านหนึ่งที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษาและช่วยเหลือให้ข้อคิดแง่มุมต่างๆ

ขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือและโรงเรียนธรรมวิทยามูลนิธิที่ให้ความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ที่ได้ให้ข้อมูลให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากครูผู้สอน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ โดยได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานีและบัณฑิตอาสาพัฒนามาตุภูมิ หมู่ที่ 2 ตำบลน้ำคำ และตำบลพิเทน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ที่ช่วยประสานและช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

อดิฉัน กือชา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ.....	3
ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ.....	3
ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....	4
1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	4
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	4
3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....	4
3.1 ตัวแปรต้น.....	4
3.2 ตัวแปรตาม.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. การบริหารสถานศึกษา.....	9
2. การบริหารโรงเรียนเอกชน.....	10
3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	12
4. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	23
5. ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	26
6. บทบาทของภาวะผู้นำ.....	27
7. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	35
7.1 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ.....	36
7.2 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	39

ญ
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)	
7.3 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์.....	41
7.4 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	49
7.5 รูปแบบของผู้นำ.....	49
7.6 รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นพิจารณาสถานการณ์.....	52
8. ข้อมูลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง	
จังหวัดปัตตานี.....	63
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
1. งานวิจัยในประเทศ.....	65
2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	67
กรอบแนวคิดการค้นคว้าอิสระ.....	68
สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ.....	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	70
1. ลักษณะของเครื่องมือ.....	70
2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ.....	73
2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
แผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ.....	74

ฉ
สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	92
สรุปผลการค้นคว้าอิสระ.....	93
อภิปรายผล.....	94
ข้อเสนอแนะ.....	96
1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้.....	96
2. ข้อเสนอแนะในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป.....	97
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก.....	105
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	106
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการค้นคว้าอิสระ.....	110
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ.....	115
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....	120
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ.....	122
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....	130
ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ทำการค้นคว้าอิสระ.....	132
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	134
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	136

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สถานศึกษาที่ทำการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี.....
2	ขั้นตอนการดำเนินการการค้นคว้าอิสระ.....
3	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัด ปัตตานีสภาพที่เป็นจริง ภาพรวมและรายด้าน.....
4	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัด ปัตตานี สภาพที่เป็นจริงด้านมุ่งงานและรายข้อ.....
5	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพที่เป็นจริงด้านมุ่งสัมพันธ์และรายข้อ.....
6	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัด ปัตตานีสภาพความคาดหวัง ภาพรวมและรายด้าน.....
7	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง ด้านมุ่งงานและรายข้อ.....
8	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพความคาดหวัง ด้านมุ่งสัมพันธ์และรายข้อ..
9	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามเพศของครูผู้สอน.....
10	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามเพศของครูผู้สอน.....
11	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัด ปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามอายุครูผู้สอน.....
12	การเปรียบเทียบระดับผู้นำสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามอายุครูผู้สอน.....
13	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัด ปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามประสบการณ์ที่สอน.....
14	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัด ปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามประสบการณ์ที่สอน.....

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน.....	90
16	การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน.....	91

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แบบภาวะผู้นำของการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ.....	40
2	แบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายการบริหาร(Managerial grid).....	43
3	พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามความคิดค้นเน้นบาว์มและชมิตท์ (RobertTannenbaum and Schmidt).....	52
4	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมุ่งสัมพันธ์.....	62
5	แสดงกรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ.....	68

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่เราจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้แก่ คุณภาพของคน

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในสังคมได้ เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้ปรับตนเองในสังคมได้ตลอดชีวิต เริ่มจากการวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะดำรงชีพ และประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539 : 2)

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ทำให้เป็นคนที่มีรู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

สำหรับสถาบันที่มีความเกี่ยวข้องและ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนก็คือ หน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งมีสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักใช้เทคนิคทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บิดหลักประชาธิปไตย ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการร่วมทำงานกับบุคคลฝ่ายต่างๆ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน การวางแผน และร่วมปฏิบัติ ตลอดจนร่วมประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษาได้รับความไว้วางใจจากสังคมในฐานะของสถานศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่สังคมยอมรับและคาดหวังอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างกลุ่มบุคคลฝ่ายต่างๆ โดยอาศัย

ความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรที่จะสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสถานศึกษาดังที่ ฟิวด์เลอร์ (Fiedler ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม อีกทั้ง เดจโนซกา (Dejnozka ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 2) ยังได้กล่าวว่าผู้นำ คือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

สิ่งที่สำคัญที่ยิ่งใหญ่และสำคัญกว่าการเป็นผู้นำซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และล้มเหลวในการเป็นผู้นำที่น่าสนใจและควรจะพิจารณาศึกษาให้ลึกซึ้งยิ่งกว่านั้นคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเฮมฟีล และคุนส์ (Hemphill and Coons ; อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2548 : 183) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่คอยอำนวยความสะดวกให้กิจการของกลุ่มเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ ทันเนนบาว์ม เวชลอร์ และมาสซาริก (Tannenbaum, Weschler and Massarik ; อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2548 : 183) ยังได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำไว้ดังนี้คือ อิทธิพลระหว่างบุคคลซึ่งแสดงในสถานการณ์ต่างๆ ผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเฉพาะจากความหมายต่างๆ ที่กล่าวมา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือ การแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

สำหรับอำเภอทุ่งยางแดงนั้นเดิมเป็นส่วนหนึ่งของอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี ต่อมาได้ยกฐานะเป็นกิ่งอำเภอ เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2520 และได้มีกฤษฎีกายกฐานะเป็นอำเภอ เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2537 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พี่น้องประชาชนในการให้บริการได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

ด้านภูมิศาสตร์ อำเภอทุ่งยางแดงมีเนื้อที่ประมาณ 78,123 ไร่ หรือ 11,497 ตารางกิโลเมตร โดยพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มและตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัดปัตตานี ห่างจากตัวจังหวัดปัตตานีประมาณ 46 กิโลเมตร ซึ่งมีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ	จดพื้นที่อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี
ทิศใต้	จดพื้นที่อำเภอรามัน จังหวัดยะลา
ทิศตะวันออก	จดพื้นที่อำเภอกะพ้อและสายบุรี จังหวัดปัตตานี
ทิศตะวันตก	จดพื้นที่อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี

ด้านการปกครองแบ่งออกเป็น 4 ตำบล 23 หมู่บ้าน ได้แก่ ตำบลตะโละมะนะนา พิเทน น้ำดำ และปากู

ด้านประชากรอำเภอทุ่งยางแดงมีจำนวนประชากรประมาณ 20,768 คน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ได้แก่ การทำสวนยางพารา ลองกอง เงาะ ทุเรียน ทำนา ทำไร่ ประมงน้ำจืด เป็นต้น (อาชีพตามฤดูกาล) และประชากรส่วนใหญ่จะนับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งสาเหตุนี้เองที่ทำให้ประชาชนมักนิยมส่งบุตรหลานเรียนโรงเรียนเอกชนมากกว่าโรงเรียนภาครัฐ เนื่องจากโรงเรียนเอกชนจะเน้นการจัดการเรียนการสอนสามัญควบคู่กับศาสนาและวิถีชีวิตมุสลิม ซึ่งโรงเรียนเอกชนนั้นมีผู้บริหารล้วนเป็นเจ้าของโรงเรียนจึงทำให้ครูผู้สอนส่วนหนึ่งมักจะวิพากษ์วิจารณ์ถึงเรื่องความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น มักจะบริหารงานด้วยระบบการบริหารงานแบบเดิม ๆ บริหารตามความคุ้นเคย และไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ

จากภาวะผู้นำและข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้ค้นคว้าอิสระจึงมีมูลเหตุจูงใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี เพื่อนำผลที่ได้จากการค้นคว้าอิสระไปเป็นแนวทางพัฒนาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน

ความสำคัญของการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีมีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี เพื่อนำข้อมูลไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

2. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี เมื่อจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนตามสภาพที่เป็นจริง เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

3. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี เมื่อจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนตามสภาพความคาดหวัง เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ในปีการศึกษา 2553 จำนวน 143 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนศาลาฟี โรงเรียนอิสลามประชาสงเคราะห์ โรงเรียนกักตักวิทยาและ โรงเรียนอิสลามนิตินิย และโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 2 โรงเรียนคือ โรงเรียนสามัคคีธรรมวิทยา และโรงเรียนพัฒนศาสตร์

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีในปีการศึกษา 2553 จำนวน 102 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนโดยตรงกับจำนวนครูแต่ละโรงเรียน แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวิธีสุ่มแบบง่ายในระดับความเชื่อมั่น 95% จากตาราง AERA mini Presentation, Darwin Hendel (อ้างถึงใน กนกทิพย์ พัฒนาพิภพพันธ์, 2539 : 117) จำนวน 102 จาก 6 โรงเรียน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน 2 ด้านคือ ด้านมุงงาน (Initiating Structure) และด้านมุงสัมพันธ์ (Consideration) ตามแนวคิดฮัลปีน (Halpin, 1966: 86)

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สถานภาพส่วนตัวของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ดังนี้

(1) เพศ ประกอบด้วย

(1.1) เพศชาย

(1.2) เพศหญิง

(2) อายุ ประกอบด้วย

(2.1) ต่ำกว่า 25 ปี

(2.2) 25 – 29 ปี

(2.3) 30 – 34 ปี

(2.4) 35 – 39 ปี

(2.5) 40 – 44 ปี

(2.6) 45 – 49 ปี

(2.7) 50 ปี ขึ้นไป

(3) ประสบการณ์ที่สอน ประกอบด้วย

(3.1) ต่ำกว่า 5 ปี

(3.2) 5 – 10 ปี

(3.3) 11 – 14 ปี

(3.4) 15 – 20 ปี

(3.5) 21 – 24 ปี

(3.6) 25 – 29 ปี

(3.7) 30 ปี ขึ้นไป

(4) กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน ประกอบด้วย

(4.1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

(4.2) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

(4.3) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

(4.4) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

(4.5) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

(4.6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

(4.7) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

(4.8) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน 2 ด้านคือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามแนวคิดฮัลปีน ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในความหมายและขอบเขต ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเป็นสถานะที่ส่งเสริมให้ผู้นำใช้อิทธิพลของตนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยการใช้อำนาจหน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการตามแนวคิดของฮัลปีน มี 2 ด้าน ได้แก่

1. **ภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน** หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในลักษณะแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. **ภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์** หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่องและความจริงใจอันอบอุ่นของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง

สำนักงานการศึกษาเอกชน หมายถึง สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 อันจะส่งผลให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและเสมอภาค

ครูผู้สอน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งในสายการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 โรง แบ่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 4 โรง คือโรงเรียนศาลาฟี โรงเรียนอิสลามประชาสงเคราะห์ โรงเรียนกักตักวิทยาและโรงเรียนอิสลามนิตินิเทศ และโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 2 โรง คือโรงเรียนสามัคคีธรรมวิทยา และโรงเรียนพัฒนศาสตร์

ทักษะ หมายถึง การมองเห็นพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เพศ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของครูที่เป็นตัวแบ่งในเชิงธรรมชาติ ประกอบด้วย เพศชายและเพศหญิง

อายุ หมายถึง ความยืนยาวของครูซึ่งดำรงชีวิตอยู่ในสังคมสะสมต่อกันมาในแต่ละปี ประกอบด้วย 7 ช่วง ได้แก่ ต่ำกว่า 25 ปี 25 – 29 ปี 30 – 34 ปี 35 – 39 ปี 40 – 44 ปี 45 – 49 ปี และ 50 ปี ขึ้นไป

ประสบการณ์ที่สอน หมายถึง อายุการรับราชการของครู เริ่มตั้งแต่บรรจุจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย 7 ช่วง ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 14 ปี 15 – 20 ปี 21 – 24 ปี 25 – 29 ปี และ 30 ปี ขึ้นไป

กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน หมายถึง รายวิชาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สถานศึกษาต้องสอน ประกอบด้วย 8 กลุ่มสาระ ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

บทที่ 2

เอกสารและงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอทุ่งยางแดง สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี ผู้ค้นคว้าอิสระได้ทำการค้นคว้าเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องและได้นำมาจัดเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารสถานศึกษา
2. การบริหารโรงเรียนเอกชน
3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
5. ความสำคัญของภาวะผู้นำ
6. บทบาทของภาวะผู้นำ
7. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 7.1 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ
 - 7.2 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
 - 7.3 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์
 - 7.4 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ
 - 7.5 รูปแบบของผู้นำ

8. ข้อมูลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารสถานศึกษา

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2536:14) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาผู้เรียนในทุกด้านตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 3 ที่ปรากฏในเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2552 , ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้แบ่งการศึกษาออกเป็นสามรูปแบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยที่การศึกษาในระบบตามมาตรา 16 มีสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานประกอบไปด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา

กฎกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 (อ้างถึงใน ธารธร ต้นวิพงษ์ตระกูล, 2547:7 - 8) กำหนดการแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสามระดับ คือ (1) การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุสามปีถึงหกปี เพื่อเป็นการวางรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมในสังคม(2) การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน (3)การศึกษาระดับมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็นสองระดับ ได้แก่ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเป็นการศึกษาที่มุ่งหมายให้ผู้เรียนพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ ต่อจากระดับประถมศึกษาเพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพตลอดจนความสามารถในการประกอบการทำงานและอาชีพตามควรแก่วัย

ส่วนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ มุ่งหมายเพื่อเป็นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยแบ่งเป็นประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามความถนัด ความสนใจ ศักยภาพ และความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และประเภทอาชีวศึกษาเป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นกำลังแรงงานที่มีฝีมือหรือ ศึกษาต่อในระดับอาชีพขั้นสูงต่อไป และได้กล่าวไว้ในมาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่

2. การบริหารโรงเรียนเอกชน

สวัสดี อุดม โภชน์.(2541 : 44) ได้กล่าวว่า การศึกษาเอกชน เป็นกิจกรรมการศึกษาที่บุคคลหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัดทำขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติมานาน ก่อนที่รัฐจะรับมาเป็นภาระหน้าที่ของรัฐ ดังปรากฏในแผนการศึกษา และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย รัฐบาลได้พยายามพัฒนารูปแบบและแนวทางในการกำกับดูแลสนับสนุนให้กิจกรรมโรงเรียนเอกชนดำรงอยู่ได้ตามลำดับ เช่น การรับรองวิทยฐานะเทียบเท่าโรงเรียนรัฐบาล การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และปัจจุบันเป็นการประกันคุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยมีธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) หรือแผนปรับปรุงโรงเรียนเป็นหลักในการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2541 : 1) ได้เห็นความจำเป็นในการส่งเสริมให้โรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพ และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล จึงได้พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ และการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ที่เน้นหลักการให้โรงเรียนได้พัฒนา และประเมินตนเองและประเมินตนเองอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องบนพื้นฐานของความสำเร็จทางวิชาการ และความคล่องตัวในการบริหารและจัดการ โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการพัฒนา และเปิดโอกาสให้สังคมหรือหน่วยงานภายนอกเข้าไปตรวจสอบได้ ทั้งนี้โดยกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้โรงเรียนเอกชนได้พัฒนาตนเองถึงระดับมาตรฐานการศึกษาที่นำมาใช้ เพื่อให้ประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สาธารณชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนได้รับทราบเกิดความเชื่อถือมั่นใจต่อการจัดการศึกษาสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2543 : 1) ได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศของการศึกษาเอกชนทุกระดับ ทุกประเภทเพื่อเป็นการกระตุ้น และสร้างความมั่นใจแก่โรงเรียนเอกชนในการสร้างระบบการควบคุมคุณภาพในโรงเรียน และรับการตรวจสอบจากภายนอกเพื่อสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพการศึกษา ให้กับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าโรงเรียนเอกชนเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและเพื่อยกระดับคุณภาพศึกษาเอกชน ให้เป็นที่ยอมรับทั่วไป

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดระบบการประกันมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ไว้อย่างชัดเจนกล่าวคือ การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน ให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของ

กระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงาน ประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษานั้น

ในกรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาใด ไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานมาตรฐานและประเมินภายนอกของสถานศึกษาใด ไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ให้สำนักงานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด หากมิได้ดำเนินการดังกล่าว ให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะกรรมการอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไขและภายในหกปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้กระทรวงจัดให้มีการประเมินผลภายนอกครั้งแรกของสถานศึกษา ทุกแห่ง

จากคู่มือการดำเนินงานเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2541 : 1-7) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนเอกชนไว้ 6 ประการ คือ

1. ความหมายของการบริหารโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารใช้วิธีการต่างๆ จัดสรร ทรัพยากรซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด ผลผลิตที่ได้จากการบริหารงานโรงเรียนคือประสิทธิภาพของนักเรียนมีคุณสมบัติพึงประสงค์ของสังคม
2. การบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดการโรงเรียนให้ครอบคลุมงาน 6 งานคือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการและ

การเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนซึ่งจะต้องดำเนินงานทั้ง 6 งานให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

3. การบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งาน สามารถแบ่งได้เป็นงานหลักและงานสนับสนุน งานวิชาการนับว่าเป็นงานหลัก ส่วนงานอื่นๆเป็นงานสนับสนุนงานวิชาการ

4. ผู้บริหารควรจัดสัดส่วนเกี่ยวกับเวลาในการบริหารงานโรงเรียนแต่ละงานให้เหมาะสม

5. ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการสอน การวางแผน การควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและดำเนินงานทุกอย่างตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน กฎกระทรวง และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6. การกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องปฏิบัตินั้นจะต้องอาศัยทักษะที่จำเป็น เช่น ทักษะเกี่ยวกับความรู้ ทักษะในด้านเทคนิคต่างๆและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2541 : 8-17) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในการบริหารโรงเรียนนั้น คณะกรรมการการศึกษา เอกชนได้วางหลักการเพื่อให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนทุกงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการบริหารอย่างน้อย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
- 1.2 การวางแผน
- 1.3 การดำเนินการตามแผน
- 1.4 การประเมินผล

2. ต้องยึดเป้าหมายหลักของการบริหารโรงเรียนซึ่งมีผู้บริหารกำหนดไว้ นั่นคือ การปฏิบัติงานโรงเรียนทุกงานให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร และคุณภาพอันพึงประสงค์ของนักเรียน

3. ใช้บุคลากรในโรงเรียนให้เป็นประโยชน์มากที่สุดและควรให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้มากที่สุด ควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. ทำการควบคุม ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงาน

3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547:108) ได้กำหนดให้ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นกันเองเป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล่าวได้กล้าเสีย
 2. มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมาเสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นอยู่อย่างง่ายแต่มีระเบียบวินัย
 3. แนะนำ ชี้แจง สอนผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ได้อยู่เสมอ จ้าจ้ำจายแต่ไม่จุกจิกจู้จี้ ดีเพื่อก่อสรุปแล้วก็ถือเป็นคนสอนเก่งถ่ายทอดวิธีทำงานแก่นั่นเอง
 4. ไม่แล้งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชาดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา
 5. เห็นคุณค่าของคนเป็นคนมองโลกในแง่ดี ในแง่สวยสดงดงามควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
 6. มีเหตุผลสูงใจ พุดเก่ง มีวาทีล่อดีไม่สั่งการใดๆ โดยพลการมักจะประชุมปรึกษาหารือผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
 7. ไม่พยายามโกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดีรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเข้าใจคนอื่นยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
 8. ไม่โทษผู้ได้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูงเวลามีปัญหาเกิดขึ้น จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาไม่เป็นคนสร้างปัญหาปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาไม่เอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว
 9. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูงมีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2550:60) ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ดีควรจะเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ดังนี้
1. รู้จักวิเคราะห์บนพื้นฐานความเป็นจริง (SWOT) เพื่อรู้จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Tread) ของตนเองอยู่เสมอ
 2. ควรเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ อย่าช่วยเหลือแนะนำมากเกินไป
 3. ควรรู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยยึดหลัก ทำดีควรได้รับการชมเชยในที่เปิดเผย ทำผิดต้องได้รับการตำหนิในส่วนตัว
 4. ควรส่งเสริม สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำดีมีผลงาน
 5. รู้จักใช้วิธีการแบบยึดหยุ่นเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์
 6. รู้จักวางแผนงาน มอบหมายงาน และสั่งงาน โดยรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานตามหลักการ “Put the right man on the right job.”
 7. ควรรู้จักกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงทัศนะความคิดเห็นโดยรับฟังอย่างตั้งใจ
 8. ควรให้ความสนใจสวัสดิภาพสวัสดิการ ความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา

9. ควรมีมิตรภาพนอกเวลาทำงาน แสดงความยินดี เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและสมาชิกในครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร

10. ควรเป็นคนมีอารมณ์ขัน พุดคุย เล่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างตามโอกาสอันควร

สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญที่จะดึงดูดเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มาบูรณาการเข้ากับจุดประสงค์ขององค์กร นำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญ ด้านหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน นักวิชาการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 39) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
2. ด้านความรู้ทั่วไป
3. ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารนอกจากมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แล้ว ต้องมีความรู้อีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารควรมี คือ ความรู้ทางการวิจัย เพราะการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถค้นหาข้อเท็จจริง และแนวความคิดมาประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายการบริหาร การวางโครงการ และแผนงานให้ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็วและประหยัด การวิจัยเป็นบทบาทอันสำคัญอย่างใหม่ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการวิจัยดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารการศึกษา หรือใช้ในการพัฒนาการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลทำให้การจัดการศึกษาของประเทศพัฒนาขึ้น

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2538 : 149) กล่าวว่า ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการ คือ

1. การศึกษาวิชาการทั่วไป
2. การศึกษาด้านวิชาชีพ
3. การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับ

ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ของบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร

พนัส หันนาคินทร์ (2538 : 70-73) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ได้แก่ ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม เป็นต้น

2. ความรู้ในด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน เช่น หลักการจัดการศึกษา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

3. มีประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้หมายถึง ระดับของการศึกษาที่ได้รับมา ด้านประสบการณ์มีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาก่อนย่อมต้องมีความรอบรู้ มีความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ย่อมจะหาทางตัดสินใจได้ดีเมื่อนำไปประกอบเข้ากับหลักวิชาการ

4. มีการฝึกอบรมในระหว่างทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามการเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีทางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานมีดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาด
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผล
6. มีความรู้ ทักษะเหนือชาวบ้าน

รุจิรุ ภู่อาระ (2545 : 40-41) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาการไว้ดังนี้

1. จัดให้มีสื่อการเรียนการสอนเน้นการบำรุงรักษาและกำกับดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า
2. ดำเนินการนิเทศภายใน โดยมีการเยี่ยมชั้นเรียน ปรีกษาหารือให้คำแนะนำเพื่อการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. จัดและกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมให้เกิดผลดีแก่นักเรียน

4. ดำเนินการวัดผลการเรียนการสอนได้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา

5. จัดให้มีการส่งเสริมการใช้ห้องสมุดหรือมุมหนังสือจนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน

6. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมฝึกอบรม/สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการและสื่อเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

7. กำกับดูแลให้ครูเตรียมการสอนและบันทึกการสอนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

8. ส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนและเอื้อต่อการเรียนการสอน

9. ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการเรียนและหลักสูตร

คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ตามสรุปข้อค้นพบจากรายงานการสังเคราะห์ เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (กรมวิชาการ, 2545 : 36-38) มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีความฉลาด สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี มีไหวพริบในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

2. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ

ทริสตี (Trusty, 1986 ; อ้างถึงใน รุจิรุ ภู่อาระ 2545 : 44) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ

3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและห้องเรียน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา เป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา

5. มีการวางแผนร่วมกันกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน

6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ

7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินโครงการทางวิชาการของโรงเรียน

8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ

9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน

10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเขาวังปัญญาของนักเรียน

11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน

12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

15. มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา

16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม

17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ดังนั้น สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ กระบวนการเทคนิคความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

3.2 คุณลักษณะด้านคุณธรรม

การเป็นผู้บริหารที่ดี อาศัยความเก่งอย่างเดียวไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ จึงมีผู้ให้ความหมายและคุณลักษณะด้านคุณธรรมไว้ดังนี้

ความหมายของคุณธรรม

สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2550: 58-59) ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ดีควรมีหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 และธรรมะที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป ดังนี้

พรหมวิหาร 4 ได้แก่

1. เมตตา แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่จะมุ่งเพื่อปรารถนาดี โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ

2. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ สงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ให้หมดทุกข์ตามกำลังกาย กำลังปัญญา กำลังทรัพย์

3. มุทิตา แปลว่า มีจิตใจอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา

4. อุเบกขา แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบ และทรงความยุติธรรมไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

สังคหวัตถุ 4 ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น
2. ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่ บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ พูดให้เกิดกำลังใจ

3. อตถจริยา ทำตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลังสติปัญญาความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลาที่มืออย่างไม่เป็นที่เดือดร้อนแก่ตนหรือผู้อื่น

4. สมานัตตตา คือ การวางตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข สม่่าเสมอ คือเราควรจะเป็นคนที่ “โอบอ้อมอารี วิจิไพเราะ สงเคราะห์ปวงชน วางตนได้เหมาะสม”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะประพฤติปฏิบัติตนคือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รับผิดชอบ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน

3.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรม ที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร มีผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคลิกภาพ ดังต่อไปนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 39) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

1. บุคลิกภาพทางกาย เช่น สุขภาพสมบูรณ์ กำลังกายแข็งแรง ความทรหดอดทนและรูปร่างท่าทางดี แต่งตัวเรียบร้อย มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน เป็นตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยดี มีความสม่ำเสมอ

2. บุคลิกภาพด้านจิตใจ ต้องมีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความอดทน อดกลั้นและเข้าใจผู้อื่น เป็นคนมีอารมณ์ดีและเบิกบาน มีใจสงบ ไม่ตื่นตื่นง่าย เป็นคนตรงต่อเวลา มีการยอมรับข้อบกพร่องข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542:26-29) ได้อธิบายถึงเทคนิค 10 ประการในการพัฒนาบุคลิกภาพ ดังนี้

1. ความเป็นผู้มีใจสงบ (Calmness) สามารถทำได้โดยการฝึกควบคุมอารมณ์ของตนเอง หัดให้จิตใจราบเรียบไม่ตื่นตื่น ไม่คล้อยตามสิ่งเร้าที่มากระทบอารมณ์ ความเป็นผู้มีจิตใจสงบเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของมหาบุรุษทั้งหลาย

2. ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (Cheerfulness) คนที่เบิกบานแจ่มใสจะดึงดูดให้ผู้อื่นอยากคบค้าสมาคมด้วย การฝึกใจให้มีความเบิกบาน สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอจะต้องมองโลกในแง่ดี

3. ความเป็นผู้มีสมาธิ (Concentration) คือ มีความตั้งใจมั่นอยู่ในอารมณ์เดียวหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวได้ โดยไม่วอกแวก การฝึกตนเองให้มีสมาธิ เช่น เลิกนิสัยช่วงวอกแวก เลิกนิสัยพูดเพื่อเจ้อ คิดให้เป็นระเบียบทีละเรื่อง เป็นต้น

4. ความกล้าหาญ (Courage) คือ เป็นผู้ที่รักความจริง กล้าเผชิญความจริง มีจิตใจมั่นคง มีสติ กล้านำหน้าผู้อื่นในสถานการณ์ที่เสี่ยงอันตราย

5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ รู้ว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตน และมีความนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง และไม่ดูถูกผู้อื่น คิดในทางบวก ไม่หวาดหวั่นต่อความยากลำบาก

6. ความรวดเร็ว (Rapidity) คือ ความไม่ลังเลที่จะตัดสินใจ มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา การที่จะฝึกตนเองให้เป็นคนรวดเร็วทำได้โดยการตั้งสมาธิ และพยายามทำลายสถิติของตนเองให้เร็วขึ้นเรื่อยๆ แต่คุณภาพไม่ลดลง

7. ความไม่หวาดกลัวต่อบุคคลอื่น (Possessiveness) คือ ความคิดในแง่ดีเกี่ยวกับตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่อยากได้ ดังนั้นเมื่อเผชิญหน้ากับผู้มีอำนาจสูงกว่าก็ไม่จำเป็นต้องหวาดกลัวจนเกินเหตุ

8. ความช่างสังเกต (Observation) คือ มีจิตใจที่ว่องไวต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ สามารถจำรายละเอียดได้ดี การฝึกให้เป็นคนช่างสังเกต ทำได้โดยการฝึกให้มีสติสัมปชัญญะอยู่ตลอดเวลา พยายามจำสิ่งที่พบเห็นให้ได้มากที่สุด

9. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) คือ มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมกฎระเบียบของสังคม รู้จักปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม รู้จักโอกาสอันควรว่าควรวางตนในลักษณะใด

10. ความมีปฏิกิริยา (Intuition) คือ ความคิดหรือการพูด การกระทำอย่างฉับไวและสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุล่วงได้ด้วยดี การฝึกปฏิกิริยาไหวพริบสามารถทำได้ เช่นการฝึกวิเคราะห์ สรุป เป็นหลักการหรือทฤษฎีด้วยตนเอง

สุวิทย์ สีนรินทร์ (2548 : 21-22) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. กล้าคิด กล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์และได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ
2. มีความสุขุมรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับผิดแทนผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดถือรับฟังเหตุผลก่อนพิจารณาตัดสินใจสั่งการ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถจดจำรายละเอียดและจดจำผู้คนที่ทักทายได้ถูกต้อง มีปฏิกิริยาไหวพริบ คิดกว้าง คิดไกล รู้ลึก รู้จริง
4. อ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มง่าย ใจกว้าง มีอารมณ์ขัน พุดจาสุภาพ นุ่มนวล คุยสนุกเป็นผู้ฟังที่ดี และให้เกียรติกับผู้สนทนา
5. แต่งกายดี ภูมิฐานและสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ
6. เป็นผู้มีความหนักแน่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมเป็นที่น่าสนใจ
8. นิสัยร่าเริง แจ่มใสเป็นมิตร มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีสติมั่นคง และสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
9. สามารถพูดสื่อสารได้หลายภาษา
10. เป็นนักคิดนักวางแผน ชอบและรักการอ่านหนังสือสามารถคาดการณ์และทำงานอย่างมีกลยุทธ์
11. เป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถสื่อความหมาย ใช้ถ้อยคำหรือภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับเรื่องราวและสถานการณ์
12. มีความกระตือรือร้น กระฉับกระฉ่งในการทำงาน ชอบคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
13. มีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง สมส่วน ไม่เป็นโรคที่ส่งผลกระทบต่อ
14. ริเริ่ม สร้างสรรค์ อดทน รู้สิ่งใดควรไม่ควร
15. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เลือกใช้และมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
16. ปฏิบัติงานโดยอิสระนิยม ขอบังคับ มากกว่าการปฏิบัติตามความเคยชินหรือประเพณีที่เคยทำ

17. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ติดตามกำกับ ตรวจสอบการทำงานของตนเอง และผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

18. ใส่ใจในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา คอยรับฟังและให้คำแนะนำ หาทางช่วยเหลืออย่างสุดความสามารถ

19. สามารถเป็นประธานและดำเนินการประชุมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

20. เข้าใจสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน

21. รู้จักการดำเนินแนวทางชีวิตที่ถูกต้องตามคุณธรรมของศาสนา

22. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

23. อุทิศเวลาให้หน่วยงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้มีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ และทางสังคม ด้านร่างกายต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี มีสุขภาพสมบูรณ์ รูปร่างท่าทางดี ด้านจิตใจต้องมีสมาธิ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนด้านสังคมต้องเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพนับถือ เป็นที่ยอมรับของสังคม รู้จักกาลเทศะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

3.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและนักวิชาการ ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารไว้ดังนี้

สุเมธ แสงนันทกุล (2540:45-53) กล่าวถึง ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. คิดกว้างหมายถึง รู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจ วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงาน อย่างเป็นระบบ องค์ประกอบของหลักคิด

2. มองไกล หมายถึง การเป็นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ คือ การมองไกลไปข้างหน้า คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่าๆ คือ พยายามบริหารตามสถานการณ์ ตามสภาพแวดล้อม

2.2 มองไปข้างหน้าคือต้องคิดเสมอว่าวันข้างหน้าจะเป็นอย่างไร อะไรจะเกิดขึ้น

2.3 หมั่นคิดพัฒนาปรับปรุง อย่าหยุดนิ่ง

2.4 ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อม เอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองไกล นั่นคือเราต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่ในหมู่ผู้รู้

2.5 หากู้คิดมิตรแท้ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ รวมพลัง ยิ่งทำมาก ยิ่งเห็นจุดดีจุดเสีย แล้วจะเกิดความก้าวหน้าโดยไม่รู้ตัว

3. ใฝ่สูงหมายถึง ผู้บริหารต้องมีพลังแห่งความอยาก หมายความว่า อยากเป็น อยากได้ อยากไป อยากพัฒนา โดยเฉพาะยกระดับความรู้ของตนเองซึ่งถ้าไม่คิดแล้ว ความเกียจคร้าน กระตือรือร้น คิดริเริ่มไม่เป็น ก็จะมาเยือน ทำให้กลายเป็นผู้บริหารแบบยุคเก่าๆ ไป

4. มุ่งความสำเร็จหมายถึง การตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จไว้ก่อน มีการวางแผน ดำเนินการตามแผน ลงมือทำและทำให้สำเร็จ

ประมวล ชิตวงษ์ (2547:7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
2. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ยึดมั่นในหลักการมากกว่าบุคคล
4. จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการ
5. มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน
6. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8. สามารถระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน
9. จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม
10. นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
11. จัดระบบเอกสาร สารสนเทศได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน มีการศึกษาค้นคว้าวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการวางแผน ปฏิบัติงาน การจัดระบบเอกสาร สารสนเทศเป็นอย่างดี จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม สามารถระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน มีทักษะในการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคม มนุษย์ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (means) ของการสั่งการ เพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์

การมีลักษณะเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญจะนำมาซึ่งผลสำเร็จของการบริหารงาน เพราะฉะนั้นการศึกษาแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการเป็นผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำเอาไปใช้ตามสภาพการณ์ที่เหมาะสมและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของตน ในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ประเวศ วะสี (2544 : 70-71) กล่าวว่า สังคมระดับใดระดับหนึ่งตั้งแต่ครอบครัวชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศและสังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายร่วมกันก็จะกระทบกระทั่งกัน น้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกัน หรือแตกแยกเพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่น สงคราม จะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูงในสถานการณ์ธรรมดาจุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้าง น้อยบ้างสุดแต่เหตุปัจจัยหลายอย่าง เหตุปัจจัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ

เอกชัย ปาณัน(2551:12) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำว่าพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่สามารถจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และ ผู้รับบริการ

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 230) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ว่าศิลปะของบุคคล หนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลคนหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่ ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุไปตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

ภาวะผู้นำ เป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่ามีความน่าสนใจและความท้าทายมากที่สุดในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กร แต่ขณะเดียวกัน คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ) ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันออกไปมากคำหนึ่ง ทั้งนี้จากผลการสำรวจ นิยามของภาวะผู้นำเท่าที่ปรากฏในเอกสารต่าง ๆ

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของ ไบรแมน (Bryman ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 3) ดังกล่าว คำนียามส่วนใหญ่มาจาก แนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้ อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ อย่างไรก็ตามกระแสแนวคิดเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำนับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 ได้เปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากเดิมมากพอสมควร เช่น เน้นความสำคัญบทบาทในการสร้างความชัดเจนด้าน ความคิด ซึ่งคล้ายกับคำนิยามของ เฟฟเฟอร์ (Feffer, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 4) ที่ระบุว่า “ภาวะผู้นำเป็นการกระทำเชิงสัญลักษณ์” (Leadership as symbolic action) ซึ่งหมายความว่า ผู้นำ มีหน้าที่สร้างความสมเหตุสมผล (Sense-making) ในนามบุคคลอื่นและเป็นผู้สร้างจินตนาที่มีให้ เกิดขึ้นแก่คนเหล่านั้น จากแนวคิดทั้งสองสรุป ได้ว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือ ความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กร แก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกนิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดของบริบทภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่

เบส (Bass ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 4 - 6) ได้สรุปรวบรวมความหมายของ ภาวะผู้นำตามที่ผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a focus of group processes) ตามแนวคิดนี้ กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมของกลุ่มนี้ นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้นี้จึงมักสะท้อนผู้นำเป็นจุดรวมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as personality and its effects) คำนิยามต่างๆ ของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Personality attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเอง ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an act or behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรม หรือ การกระทำในส่วนของผู้ที่มีผลให้เกิดพฤติกรรม หรือ การกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน คำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่า“ผู้นำทำอะไร”
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an instrument of goal achievement) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an emerging effect of interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นเหตุ(Cause)ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result)ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่า กล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผล หรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (Effect of outgrowth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่างๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a differentiated role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role theory) ซึ่งมีมุมมองที่ว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นในการทำให้ระบบสังคมนี้เจริญก้าวหน้า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม (กลุ่ม) สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ภาวะผู้นำในแนวนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the initiation structure) ทิศนะภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่า เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างบริหารจัดการขององค์กร

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the art of inducing compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงความต้องการและความปรารถนาของผู้นำ มุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม และเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียว คือ จากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตาม นิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the exercise of influence) คำว่า“อิทธิพล” (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มีใช้เป็นการครอบงำ (Dominance)การควบคุม (Control) หรือ การบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of compliance) แต่อย่างไรก็ตาม มีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการ และ กระบวนการสื่อให้เกิดการเห็นคล้อยตาม หรือ เป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วย หรือ มีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a form of persuasion) ซึ่ง ลาร์สัน (Larson อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544 : 6) ได้ให้รายละเอียดว่า นิยามภาวะผู้นำตาม แนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงาม ตามตน ดังตัวอย่างที่อดีตรัฐมนตรีไอเซนเฮาเวอร์ของสหรัฐให้นิยามของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไรและการทำให้ผู้อื่นต้องการที่จะทำตามการตัดสินใจนั้น

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a power relationship) เป็น การนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจ โดยเฟรนช์และราเวน (French and Raven อ้างถึง ใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544: 6) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เช่น ความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่าง ๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความ เชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจ ตามกฎหมาย (Legitimate)

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a combination of elements) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่างๆของ ภาวะผู้นำเกิดเป็นนิยามภาวะผู้นำขึ้นใหม่ที่ให้ความหมายที่กว้างและครอบคลุมหลายด้านได้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มเป็นสภาวะที่ส่งเสริมให้ผู้นำใช้อิทธิพลของ ตนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยการใช้อำนาจหน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานและ ความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

5. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 285 ; อ้างถึงใน เอกชัย ปานัน, 2551 : 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นดังดวงประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมี ความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพและคุณค่าขององค์กรที่มีผลสะท้อนให้เป็น ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน

ของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชาต่อสถาบัน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

องค์การผู้บริหารหรือผู้นำจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น การดำเนินกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่จูงใจให้สมาชิกภายในกลุ่มคล้อยตาม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พลังของกลุ่มทำงานสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำกลุ่ม ที่จะทำให้สมาชิกซึ่งเป็นผู้ตามในขณะนั้น เกิดความศรัทธายอมรับ และพร้อมที่จะร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ ซึ่ง ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 219) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กร ทำนองเดียวกับ สมคิด บางโม (2539 : 218) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่าง ๆ ที่เป็นมา สืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นมีหลายแบบ แล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง การเลือกแบบภาวะผู้นำ ผู้นำควรคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพผู้นำเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานเขียนเรื่อง “ครูใหญ่คือแรงจูงใจ” (โจเซฟ เบลส และเปกกี ซี เคอร์บี, 2000/2545 : 53) ที่ว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกียรติครูและสื่อสารด้วย

6. บทบาทของภาวะผู้นำ (Role of Leadership)

การบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติแล้วยังต้องมีการแบ่งส่วนงานออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการทำงาน ซึ่งมีหัวหน้างานระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ ควบคุม ดูแล ตามลักษณะงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นแต่ละคนก็มีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป

บทบาท ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 :602) ได้ให้ความหมายโดยปริยายไว้ว่า เป็นคำนาม หมายถึง “บทบาทของผู้บริหาร, บทบาทของอาจารย์”

หน้าที่ ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542:1247) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หน้าที่ เป็นคำนาม หมายถึง “กิจที่จะต้องทำด้วยความรับผิดชอบ”

สุณีย์ เฟ่งประพุดิ (2537 : 42-43) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบด้วยการนำและการบริหารภารกิจ การนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความ

ต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนรวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงานจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเป็นและปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจและความกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และช่วยการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อสถานศึกษา

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 239) บทบาทหน้าที่ของผู้นำหมายถึงกิจกรรมที่มีผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กลุ่มได้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้พร้อมมีหน้าที่ในการบริหารจัดการควบคุมกันไปด้วยเพื่อเสริมสร้างให้ผู้มีศักยภาพเต็มที่ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ภารดี อนันต์นาวิ (2552 : 265) กล่าวว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำทางการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษา ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมากมาย ” โดย(Anderson and Van Dyke 1998 : 232-244 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ (2552 : 265) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ในด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูและผู้สนใจ
3. จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชนและประเทศ
4. เปิดบริการแนะแนวขึ้นในโรงเรียนหรือสถานศึกษา
5. จัดบริการต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษา เช่น บริการสุขภาพ การรับ – ส่งนักเรียน และ

โครงการอาหารกลางวัน

6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน
 7. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูง
 8. พัฒนาริธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย
 9. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป
 10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกหัดครูในสถานศึกษา
 11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนทุกคน
 12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งปีวันและเป็นปี
 13. พัฒนาริธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวัน เพื่อให้การบริหารคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ
 14. เปิดโอกาสให้ผู้สนใจในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาบ้างตามสมควร
 15. ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ
 16. ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้แก่หนุ่มสาวในชุมชน
 17. จัดการและให้คำแนะนำในการรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ของโรงเรียน
 18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต
 19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษา
 20. ขอมเสียดสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา
- จากนโยบายด้านการศึกษารัฐบาลยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบทหลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น อีกทั้งยังต้องรู้และเข้าใจหน้าที่ตามกระบวนการบริหาร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและหน้าที่ของตนต่อองค์กร ต่องาน ต่อคน และกลุ่ม เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมทั้งปริมาณและคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

6.1 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญพอสรุป ได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหารโดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนวัตกรรมการและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกันเพื่อกำหนดพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของผู้บริหารก็จะเปลี่ยนไป โดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำ การใช้แบบผู้นำ แบบสนับสนุน การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารที่ใช้โรงเรียนฐาน (SBM: School Based Management) ประกอบด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก
4. การประสานความสัมพันธ์
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
6. การสร้างแรงจูงใจ

7. การประเมินภายในและประเมินภายนอก
8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย พัฒนา
9. การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์
10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

6.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

6.3.1 การบริหารงานวิชาการ

- (1) มีความรู้และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
- (2) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- (3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่
- (4) มีวิสัยทัศน์
- (5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- (6) ใฝ่ เรียน ใฝ่ รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- (7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- (8) ความรับผิดชอบ
- (9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- (10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- (11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- (12) ดำเนินถึงมาตรฐานวิชาการ

6.3.2 การบริหารงบประมาณ

- (1) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
- (2) มีความรู้ระบบงบประมาณ
- (3) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- (4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- (5) มีความละเอียดรอบคอบ
- (6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

- (7) หมั่น ตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- (8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

6.3.3 การบริหารงานบุคคล

- (1) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- (2) เป็นแบบอย่างที่ดี
- (3) มีมนุษยสัมพันธ์
- (4) มีอารมณ์ขัน
- (5) เป็นนักประชาธิปไตย
- (6) ประนีประนอม
- (7) อดทน อดกลั้น
- (8) เป็นนักพูดที่ดี
- (9) มีความสามารถในการประสานงาน
- (10) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- (11) กล้าตัดสินใจ
- (12) มุ่งมั่น พัฒนาองค์กร

6.3.4 การบริหารทั่วไป

- (1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- (2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- (3) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- (4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- (5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- (6) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- (7) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- (8) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

6.4 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน เป็นการให้หลักฐานข้อมูลแก่ประชาชนว่า บุคลากรในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้ปกครองนักเรียน และสาธารณชนมั่นใจ ในคุณภาพของนักเรียน ดังนั้น โรงเรียนต้องจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน และให้ถือว่าเป็น ส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อ

หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวถึงที่ยังเป็นผลให้เกิดการพัฒนา โรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ที่จะต้องบริหารแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะของผู้นำแบบ ประชาธิปไตย จะให้ความสำคัญ ให้เกียรติและเคารพ ในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน ยอมรับและเปิด โอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นร่วมแก้ปัญหาและร่วมตัดสินใจเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความ เชื่อมั่น เห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน ซื่อสัตย์ จริงใจ มีความสามารถกระตุ้น และจูงใจให้เกิด ความรักและความผูกพันในโรงเรียน

ดังนั้นการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง เปลี่ยนแปลง บทบาทของตนเองโดยการใช้หลักการบริหารคุณภาพที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจ โรงเรียนสร้างทีมงานซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 19 ; อ้างถึงในเอกชัย ปานัน, 2551:13) ได้สรุปบทบาทภาวะ ผู้นำในการพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาคนเพื่อพัฒนาโรงเรียนว่า

1. ใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาความสำนึกและขวัญ
2. ใช้ภาวะผู้นำในการกำหนดความต้องการและความจำเป็นของกลุ่ม
3. ใช้ภาวะผู้นำในการทำแผนปฏิบัติงานของกลุ่ม
4. ใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการตามแผนของกลุ่ม
5. ใช้ภาวะผู้นำเพื่อประเมินผลภาวะผู้นำ

จากบทบาทของภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ ข้อแรกกับข้อที่สองเป็นเรื่องของคนในกลุ่ม ผู้นำ ต้องใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนาความรู้สึกรัก ขวัญและกำลังใจและความต้องการของกลุ่ม ข้อที่สามถึง ข้อที่ห้า เป็นเรื่องของงานของกลุ่ม คือ จะต้องทำแผนปฏิบัติงาน แผนดำเนินการ และจัดทำ การประเมินผลทั้งนี้เพื่อให้กลุ่มดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ บทบาทภาวะผู้นำที่กล่าวมานี้จะเห็นว่า เป็นเรื่องของการใช้ภาวะผู้นำในกระบวนการบริหาร ในการบริหารนั้นเกี่ยวข้องกับคนด้วย คนทำงานองค์การ คนเรามีความคาดหวัง ความต้องการ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้จะเห็น ได้ว่าภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะเชื่อมโยงภารกิจด้านงานกับการกิจด้านคนเข้าด้วยกัน

จากบทบาทที่กล่าวมาข้างต้นจะใช้ได้สมบูรณ์แบบยังต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน เข้ามามีบทบาทสำคัญของภาวะผู้นำ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 433) กล่าวว่าไว้ว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ มี 4 ประการคือ

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับลักษณะของ อำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจ และอำนาจหน้าที่

2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับ และในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคลสามารถใช้ ทฤษฎีการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้

3. ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่มในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ได้บังคับบัญชาและความต้องการ

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ส่วนสำคัญของการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับและความพยายามที่จะได้รับ ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบรรยากาศองค์การ เป็นต้น

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ สถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ยิ่งไปกว่านั้น ยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ความพยายามที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมโนทัศน์ในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540 :4) สามารถสรุปได้เป็นบทบาทหลัก 6 ประการ คือ

1. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
2. เป็นผู้นำทางการสอน
3. เป็นผู้มีวินัยที่ผู้ได้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
4. เป็นผู้อำนวยการประโยชน์ให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
5. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
6. เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งต่าง ๆ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, (2540 :5) ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 12 ประการ คือ

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น กับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูป การศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์

7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหาร มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านที่ได้ให้แนวคิด และอีกหลายท่านได้ทำการวิจัยไว้มากมาย ซึ่งแต่ละแนวคิด ทฤษฎี ก็จะมีจุดเด่น หรือจุดเน้นที่สำคัญแตกต่างกัน

จากการศึกษาความสำเร็จของการบริหารองค์การ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำสามารถนำมากล่าวอ้างได้ว่า ความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การแต่ไม่ใช่ทุกองค์การที่มีผู้นำที่มีความสามารถจะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จได้เสมอไป ถ้าต้องการให้องค์การประสบความสำเร็จ จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำตามแนวคิดต่างๆ ดังต่อไปนี้

7.1 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ และเป็นแนวความคิดแรก ๆ ในการศึกษาภาวะผู้นำ แนวความคิดกลุ่มนี้มุ่งจะหาคุณลักษณะของผู้นำและอธิบายลักษณะของผู้นำโดยเชื่อว่า ผู้นำจะมีความแตกต่างจากบุคคลทั่ว ๆ ไป ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติบางประการของตนเอง ซึ่งแตกต่างจากคนอื่น จึงพยายามที่จะรวบรวมและสรุปคุณสมบัติของผู้นำขึ้นมาจากการศึกษาคุณลักษณะร่วมของผู้นำหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำประเทศ ผู้นำของทางราชการ ผู้นำขององค์กรเอกชน ฯลฯ โดยเฉพาะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะของผู้นำที่สรุปขึ้นมามักจะได้แก่คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติบางประการ เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 197) ได้ให้แนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) คือ ทฤษฎีซึ่งเสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกาย หรือ ด้านสติปัญญา ซึ่งแยกให้เห็นความแตกต่างของคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้ เป็นผู้นำ คุณลักษณะ 6 ประการของผู้นำ มีดังนี้

1. มีพลังและความทะเยอทะยานสูง
2. มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตและความซื่อตรง
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
5. มีความเฉลียวฉลาด
6. มีความรอบรู้ในการทำงาน

สต็อกคิลล์ (Stogdill ; อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548 : 186 - 188) ได้ทำการศึกษาและได้สรุป คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้โดยสรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 3 ด้านคือ ด้านสติปัญญา (Intelligence) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) และ ด้านความสามารถ (Abilities) ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญคือ

ด้านสติปัญญา (Intelligence) พบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาดีกว่าผู้ตาม คุณลักษณะด้านสติปัญญานี้จะประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 4 ประการ คือ

1. การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องต่างๆ (Judgement) ผู้นำจะต้องสามารถตัดสินใจ หรือ วินิจฉัยเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
2. ความกล้าในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. ความรู้ (Knowledge)
4. การใช้คำที่มีพลัง (Fluency of speech)

อย่างไรก็ดีในด้านสติปัญญาของผู้ผู้นำจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับผู้ตามด้วย ทั้งนี้เพราะหากความแตกต่างด้านสติปัญญาระหว่างผู้นำและผู้ตามมีมากเกินไป ก็อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้เช่นกัน เช่น การเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ไม่ตรงกัน ปัญหาการติดต่อสื่อสารที่มักไม่เข้าใจกัน เป็นต้น

ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำจะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้คือ

1. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
2. ความตื่นตัว (Alertness)
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
4. ความซื่อสัตย์ (Personal integrity)
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
6. ความสมดุลทางอารมณ์และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional balance and Control)

7. ความเป็นอิสระ ไม่พึ่งพิง และไม่ยึดติดกับแบบแผน (Independence or Nonconformity)

ด้านความสามารถ (Abilities) ในด้านนี้ผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ คือ

1. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น (Ability to enlist cooperation)
2. การสร้างความร่วมมือ (Cooperativeness)
3. การได้รับความนิยชมและมีชื่อเสียง (Popularity and Prestige)
4. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Sociability or Interpersonal skills)
5. การมีส่วนร่วมในสังคม (Social participation)
6. การมีไหวพริบปฏิภาณและมีศิลปะการเจรจา (Tact and Diplomacy)

นอกจากแนวความคิดของ สตัดคิลล์ แล้ว นักวิชาการที่อธิบายคุณลักษณะของผู้นำยังมีอีกหลายคน ซึ่งแต่ละคนก็จะอธิบายคุณลักษณะของผู้นำต่างกันออกไปเช่น ร็อบบินส์ (Robbins) อ้างถึงในวันชัยมีทติ, 2548: 188-189) ได้สรุปคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. มีแรงขับ และความทะเยอทะยาน (Drive and Ambition)
2. มีความต้องการที่จะนำ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (The desire to lead and Influence others)
3. มีความซื่อสัตย์ และมีความมั่นคง (Honesty and Integrity)

4. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self – confidence
5. มีความเฉลียวฉลาดมีสติปัญญาดี (Intelligence)
6. มีความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง (In-depth technical knowledge related to their area of responsibility)

กรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberg and Baron ;อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548 :189 -190) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้ คือ

1. แรงขับ (Drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน มีพลังความริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย
 2. ความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honesty and Integrity) เป็นความเชื่อถือ เปิดกว้าง และมีความน่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ
 3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (Leadership motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์
 4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเองมีอยู่ เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง
 5. ความสามารถทางสติปัญญา(Cognitive ability) ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณ มีความสามารถในการอธิบายและตีความข้อมูลจำนวนมาก และสามารถมองภาพรวมจากข้อมูลจำนวนมากเข้าด้วยกัน
 6. ความรู้ในงาน (Knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมของหน่วยงานโดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน
 7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน
 8. ความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ
- แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะจะมุ่งเน้นที่การแสวงหา หรือ อธิบายลักษณะของผู้นำ ซึ่งลักษณะ ของผู้นำที่น่าเสนอโดยนักวิชาการต่าง ๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก สิ่งที่เป็นข้อพิจารณาของแนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะก็คือ คุณลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการประสบความสำเร็จของผู้นำเพียงไร และ คุณลักษณะหลายประการ เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะท่าที มีการถ่ายทอดทางพันธุกรรม

7.2 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

การศึกษาแนวคิดเชิงพฤติกรรมผู้นำ ได้พัฒนามาจากแนวคิดด้านคุณลักษณะที่มีจุดอ่อนที่ว่า คุณลักษณะไม่สามารถตอบสนองข้อสงสัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำได้อย่างครบถ้วน แนวคิดนี้จึงได้รับการพัฒนาขึ้น โดยมุ่งการศึกษาไปที่พฤติกรรมของผู้นำที่เกิดขึ้นระหว่างตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวคิดการวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาแบบภาวะผู้นำตามผลการศึกษา โดยการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) นั้นจะเป็นการศึกษาแบบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเริ่มครั้งแรกที่นี้จากการทดลองซ้ำๆ กัน ทำให้นักวิจัยได้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) จากผลที่มีต่อเจตคติและประสิทธิผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ถัดมาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก และที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก

นอกจากนี้ผลการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ที่มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมการณ์มุ่งความสำคัญทีมงาน และมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมความสำคัญที่ตน

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา โดยนักวิชาการที่ทำการศึกษาคือ Ralph White, Ronald Lippitt and Kurt Lewin (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548 : 195) ซึ่งผลการศึกษาได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นรูปแบบผู้นำที่ยึดถือตนเองเป็นจุดศูนย์กลางผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจทั้งหมด ผู้นำจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจแล้วประกาศให้สมาชิกในกลุ่มได้รับทราบ และ ปฏิบัติตาม สมาชิกในกลุ่มงานจะมีบทบาทในการตัดสินใจน้อยมาก ผู้นำจะเป็นผู้รู้ข้อมูล และ สิ่งที่สำคัญในการทำงานทั้งหมด

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีบทบาทในการตัดสินใจด้วย ผู้นำมีบทบาทในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กรผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก และ ช่วยเหลือให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ผู้นำจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และ ปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่ม

1.3 ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-faire) ผู้นำแบบนี้จะเข้าร่วมในการทำงานกับลูกน้องน้อยมาก กล่าวคือ จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกับลูกน้องเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และปล่อยให้ลูกน้องดำเนินการเรื่องต่าง ๆ โดยแต่ละคนมีอิสระในการดำเนินงาน การตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีคนคอยดูแล และขาดการประสานงานในการตัดสินใจผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้แต่ละคนดำเนินการ

โดยอิสระ ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ กระทั่งตัวผู้นำเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จึงเปรียบเสมือนกับการไม่มีผู้นำ

ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอพบว่าโดยปกติสมาชิกในองค์การจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ และ พบว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มของกลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรีและเผด็จการ มีความสำคัญมากกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผลผลิตในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอื่น ๆ

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies) ประมาณปลายปี ค.ศ . 1940 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550 : 204 - 205) ได้มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำสองประเภท คือ 1. ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก และ 2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

การให้ความสำคัญกับคน	สูง	ความสำคัญของคนสูงความสำคัญของงานต่ำ (Human Relations)	ความสำคัญของคนและงานสูง (Democratic)
	ต่ำ	ความสำคัญของคนและงานต่ำ (Laissez – faire)	ความสำคัญของคนต่ำความสำคัญของงานสูง(Autocratic)
		ต่ำ	สูง

ภาพที่ 1 แสดงแบบภาวะผู้นำของการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ที่มา : วันชัย มีชาติ (2548 : 194)

1. ผู้นำที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของตนเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) ผู้นำประเภทนี้จะมีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับนับถือในความคิด รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยกันและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตร

และ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust)

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ไลเคิธ (Likert อ้างถึงใน จรรยา นิตกุล และคนอื่นๆ, 2535: 98-100) มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆ แล้วพบว่า มีแบบผู้นำ 4 แบบ (Styles) ที่อาจแสดงเป็นแนวต่อเนื่องได้เป็นระบบ โดยเรียกระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 คือ

ระบบที่ 1 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่แล้วสั่งการลงไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน

ระบบที่ 2 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ยินดี หรือ ยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางครั้งในขอบเขตที่กำหนดให้ โดยส่วนใหญ่แล้วผู้นำจะตัดสินใจ หรือ สั่งการโดยตนเอง บรรยากาศการร่วมงานจึงเป็นในรูปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความระมัดระวัง และ เกรงกลัวผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 3 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แม้การตัดสินใจที่สำคัญ ๆ จะทำโดยผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงก็ตาม แต่ผู้นำก็จะยอมให้การตัดสินใจในระดับรองลงมาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการร่วมงานจึงเป็นความไว้วางใจต่อกันและมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางที่ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันคิด และมีสิทธิเสนอความเห็นแทนการสั่งการหรือรับคำสั่งแต่อย่างเดียว

ระบบที่ 4 เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การตัดสินใจจึงกระจายไปยังระดับต่ำมาก บรรยากาศการติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารได้ทุกด้านไม่ว่าจะเป็นจากผู้นำลงไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อไปยังผู้นำหรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน อันเป็นการรวดเร็วและคล่องตัวมากกว่าการต้องเดินตามสายงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งการติดต่อได้มากกว่าสองทางดังกล่าวจะเกิดขึ้นในบรรยากาศที่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันเป็นอย่างดีต่อกันอย่างฉันท์มิตรเท่านั้น

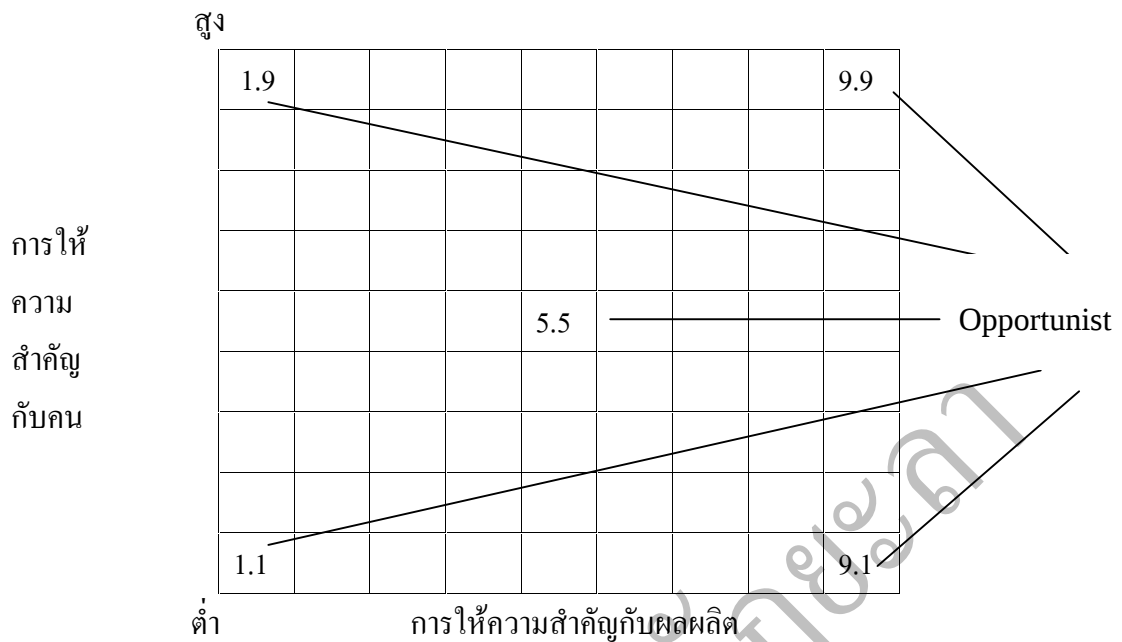
7.3 ทฤษฎีแนวคิดว่าผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีแนวคิดว่าผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นแนวคิดว่าทฤษฎีที่มุ่งเน้นค้นหารูปแบบและลักษณะผู้นำที่ได้จากการบริหารในสถานการณ์จริง ซึ่งวิธีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิง

สถานการณ์นั้น มีความซับซ้อนกว่าการศึกษาลักษณะและพฤติกรรม เพราะภาวะผู้นำที่ดีหรือภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น อยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และองค์ประกอบในสถานการณ์ภาวะผู้นำในขณะเดียวกันวิธีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ยังอาศัยกล่าวที่ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่สามารถอธิบายด้วยปัจจัยเพียงประการเดียว แต่ต้องพิจารณาปัจจัยทั้ง หมดของสถานการณ์ที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ ดังทฤษฎีที่เป็นที่นิยม คือ แนวความคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effectiveness) และทฤษฎีภาวะผู้นำวิถีทางสู่เป้าหมายของ House และ Michael (Path Goal Contingency Theory of Leadership)

7.3.1 แนวความคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

แนวความคิดตาข่ายการบริหาร เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแนวความคิดนี้เสนอโดย โรเบิร์ต เบลค และ เจน มูตัน (Robert Blake and Jane Mouton, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548 : 196 - 200) แนวความคิดนี้ศึกษาผู้นำจากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยแบ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของพนักงาน (Concern for People) และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (Concern for Production) ซึ่งการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำจะคล้ายกับพฤติกรรมของผู้นำตามแนวความคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Dimension of consideration and structure) และ แนวความคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Dimension of employee-oriented and production-oriented) แนวการศึกษาตาข่ายการบริหาร นำมิติด้านภาวะผู้นำทั้งแบบที่เน้นความสำคัญของผู้นับปฏิบัติงาน และ ความสำคัญของผลงานมากำหนดเป็นแกนของตาราง และกำหนดให้แต่ละมิติแบ่งระดับของการให้ความสำคัญในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ 0 - 9 การศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำก็จะพิจารณาให้ระดับความสำคัญในเกณฑ์ทั้ง 2 มิติ กล่าวคือ ด้านการให้ความสำคัญกับผลงานก็จะพิจารณาว่าผู้นำให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากน้อยเพียงไร โดยให้ระดับตั้งแต่ 0 - 9 ในเกณฑ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นับปฏิบัติงานก็เช่นกันจะนำมากำหนดระดับคะแนนตั้งแต่ 0 - 9



ภาพที่ 2 แสดงแบบของภาวะผู้นำตามแนวคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)

ที่มา : วันชัย มีชาติ (2548 : 197)

การกำหนดดังกล่าวทำให้สามารถสร้างตาราง และแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 กลุ่ม คือ

1. ผู้นำแบบ 1, 1 หรือ ผู้นำที่ปล่อยเสรี (Laissez -Faire or Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในการสร้างผลงาน หรือ ทำงานให้สำเร็จ และ ไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีส่วนในการทำงานน้อยมาก คือ ทำเฉพาะเท่าที่จำเป็นเพื่อไม่ให้ตนเองพ้นจากตำแหน่ง ผู้นำจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เพื่อให้งานบรรลุผลตามเกณฑ์ขั้นต่ำสุดที่ได้วางไว้ ผู้นำในแบบ 1, 1 จะไม่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของกลุ่ม หรือ พนักงานมากนัก การดำเนินงานของพนักงานจะปล่อยเสรีให้เป็นภาระหน้าที่ของกลุ่มและพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรที่มีผู้นำแบบ 1, 1 มากจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆในองค์กรขึ้นมาได้

2. ผู้นำแบบ 9, 1 (Authority obedience management) ผู้นำที่มีรูปแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน มุ่งให้เกิดผลผลิตโดยไม่ให้ความสนใจด้านความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน หรือ มองคนที่ปฏิบัติงานในฐานะปัจจัยทางการบริหารประการหนึ่งเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจการ

ตัดสินใจ ผู้นำแบบ 9, 1 จะไม่สนใจความรู้สึกหรือความต้องการของคนที่ถูกบังคับงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นทางสูงและมุ่งเรื่องงานเป็นหลัก

3. ผู้นำแบบ 1, 9 (Country - club management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงาน ผู้นำจะให้ความสนใจต่อความต้องการผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะสนองตอบความต้องการของทุกคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนพอใจ โดยเห็นว่าหากทุกฝ่ายมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กรจะนำไปสู่บรรยากาศในองค์กรที่เป็นมิตร และสะดวกสบาย ผู้นำแบบ 1, 9 จะสนใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และ ความกลมเกลียวกันของคนในองค์กร และพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ผู้นำแบบ 1, 9 จะไม่ยอมตัดสินใจในสถานะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน

4. ผู้นำแบบ 9, 9 (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทีมงาน ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในขณะเดียวกันก็มุ่งที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย ความสามารถในการทำงานร่วมกันของพนักงานจะมีพื้นฐานมาจากความจริงใจ และ ความเคารพซึ่งกันและกัน ลักษณะนี้จะช่วยให้การทำงานขององค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบ 9, 9 จะมีบทบาทเป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร ซึ่งร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น อำนาจการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเหตุผล ผู้นำแบบ 9, 9 จะมีความพร้อมในการเผชิญกับ ปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลเป็นแนวทาง

5. ผู้นำแบบ 5, 5 (Organization man management or middle of the road) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงาน และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือสร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือสร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และสร้างความพอใจให้แก่พนักงานในระดับที่สามารถยอมรับได้ ในด้านงานจะไม่มากที่ สุดหรือดีที่สุดก็ตาม ขณะเดียวกันในด้านความสัมพันธ์ของคนผู้บริหารแบบ 5, 5 ก็จะทำให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้นำแบบ 5, 5 จะตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์แม้ว่าบางครั้งตัวผู้นำเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้นำแบบนี้มีความพยายามที่จะประนีประนอมสูง

6. ผู้นำแบบ 9 + 9 (Paternalism) ผู้นำเป็นผู้ที่รู้ดีกว่าในลักษณะของ “การอาบนำร้อนมาก่อน” เป็นผู้นำที่มีลักษณะผสมระหว่างผู้นำแบบ 1, 9 และผู้นำแบบ 9, 1 กล่าวคือ ผู้นำแบบ 9 + 9 มักจะต้องการ ให้ผู้ปฏิบัติงานเคารพเชื่อฟัง และค่อนข้างที่จะเป็นเผด็จการ โดยคิดว่าผู้นำเป็นผู้ที่รู้ดีกว่ามีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์มากกว่า (ซึ่งเป็นลักษณะของผู้นำแบบ 9, 1) ในขณะเดียวกันก็จะกลัวผู้ปฏิบัติงานจะไม่ยอมรับนับถือ และ มักจะดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของ

บิดากับบุตร ผู้นำจะเปรียบได้กับบิดาที่ดูแลผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของบิดากับบุตร ผู้นำจะเปรียบได้กับบิดาที่ดูแลทุกข์สุขของลูก ซึ่งก็คือผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็เข้มงวดให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการและเห็นว่าดี

7. ผู้นำแบบนักฉกฉวยประโยชน์ (Opportunism) ผู้นำแบบนี้จะเป็นส่วนผสมของผู้นำทั้ง 6 แบบแรก และสามารถใช้รูปแบบการนำได้ทั้ง 6 รูปแบบ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองมากที่สุด ผู้นำแบบนี้จะต้องการที่จะได้รับประโยชน์ การใช้ภาวะผู้นำแบบใดที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ผู้นำแบบนี้จะทำได้ทั้งสิ้น เช่น หากเจียบเฉยและเป็นแบบ 1, 1 ได้ประโยชน์ ผู้นำแบบนี้ก็จะเจียบ หากต้องแสดงออกโดยการแสดงอำนาจเหนือผู้อื่น (เผด็จการ) แล้วได้ประโยชน์ก็จะทำ ผู้นำแบบนี้จะเป็นพวกประโยชน์นิยม และทำตัวแบบ จึงจกเปลี่ยนสีได้ ผู้แบบ Opportunism จะกลัวที่จะต้องเปิดเผยตัวให้คนอื่นรู้หรือกลัวผู้อื่นจะรู้ว่าฉกฉวยประโยชน์ และมักจะพยายามผลักดันให้ตนเองเจริญเติบโตและก้าวหน้า

อย่างไรก็ดีการแบ่งรูปแบบการนำตามแนวความคิดดาข่ายการบริหารนี้ เมื่อแรกเบลคและมูตัน ได้แบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ (รูปแบบผู้นำแบบที่ 1 - 5) ต่อมา Robert R.Blake and Anne Adams McCanse ได้ศึกษาและเพิ่มรูปแบบการนำเพิ่มเติมอีก 2 รูปแบบคือ ผู้นำแบบที่ 6 (9 + 9 : Paternalism) และผู้นำแบบที่ 7 (Opportunism) ขึ้น การอธิบายภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้จึงหลากหลายและอธิบายพฤติกรรมของผู้นำได้มากขึ้น

อย่างไรก็ตามการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของดาข่ายการบริหาร พบว่าผู้นำแต่ละคนจะมีรูปแบบการนำแบบใดแบบหนึ่งซึ่ง เป็นรูปแบบหลัก (Dominant) และอาจมีรูปแบบรองลงมา (Back up) ที่อาจเลือกใช้ได้ หากไม่ใช้รูปแบบตามรูปแบบหลัก (Style) นอกจากนี้การมีรูปแบบการนำหลัก(Dominant) และ รูปแบบรอง (Back up) ของผู้นำแต่ละคนจะแตกต่างกัน ผู้นำบางคนมีรูปแบบการนำหลักที่เด่นชัด (Thick dominant) ขณะที่ผู้นำบางคนความแตกต่างระหว่างรูปแบบการนำหลักและรองมีความใกล้เคียงกันมาก (Thin dominant) การระบุรูปแบบการนำของผู้นำที่มีลักษณะรูปแบบการนำหลัก และรองต่างกันไม่มากก็จะกระทำได้ยาก การพิจารณาว่าผู้นำคนใดมีลักษณะแบบใดจึงต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง

7.3.2 ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

เป็นแนวความคิดเริ่มต้นที่กระตุ้นการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งถูกนำเสนอโดย ฟิลด์เลอร์ (Fiedler, อ้างถึงใน มัลลิกา ดันสอน, 2544 : 54 - 60) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน โดยที่ฟิลด์เลอร์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง

พฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน หรือ เราอาจจะกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

ฟิลด์เลอร์ได้พัฒนาแบบสอบถาม “การประเมินผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด” (Least Preferred Co-worker Scale) หรือ (LPC) ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้นำ) ให้นึกถึงผู้ร่วมงานที่คิดว่าทำงานได้ด้อยที่สุด โดยคะแนนตามลักษณะที่ดีและไม่ดี 16 ประการเช่น นำเบื้อ-นำสนใจเป็นมิตร - ไม่เป็นมิตร เป็นต้น คะแนนรวมจะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีพฤติกรรมแบบใด โดยผู้นำแบบมุ่งงานจะให้คะแนนต่ำกับ LPC ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้คะแนนสูงกับ LPC

การประเมินพฤติกรรมของผู้นำจากแบบสอบถาม LPC จะเป็นขั้นตอนแรกตามทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ ขั้นตอนต่อไปผู้ประเมินต้องกำหนดลักษณะของสถานการณ์ในการทำงาน เพื่อจับคู่ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ในการทำงานให้เหมาะสม ซึ่ง ฟิลด์เลอร์สรุปว่าเราสามารถบ่งชี้ลักษณะของสถานการณ์จากการวัดตัวแปร 3 ประการได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader - member Relation) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยให้สมาชิกภายในกลุ่มให้คะแนนความซื่อสัตย์และการยอมรับในตัวผู้นำว่าดี (Good) หรือ ไม่ดี (Poor)
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) โดยทำการประเมินจากการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น สามารถประเมินผลงานได้ง่ายหรือไม่ สมาชิกในกลุ่มเข้าใจเป้าหมายหรือไม่ และมีขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งจะประเมินออกเป็นซับซ้อนหรือไม่ซับซ้อน
3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) แสดงความสามารถของผู้นำในการว่าจ้าง ไล่ออก ลงโทษ และให้รางวัล อำนาจโดยตำแหน่งจะถูกประเมินจากนโยบายและระเบียบของบริษัท ซึ่งจะประเมินออกเป็นมาก (Strong) หรือ น้อย (Weak)

ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ จะมีความสำคัญต่อการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ เนื่องจากทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ เป็นหนึ่งในทฤษฎีแรก ๆ ที่พยายามอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ ตลอดจนเป็นทฤษฎีที่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจง่าย จึงถูกใช้อย่างกว้างขวาง แม้ว่าต่อมาจะมีทั้งการศึกษาที่ได้ผลสรุปและไม่ได้ผลสรุปตามการพยากรณ์ของทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ ให้นักวิชาการบางกลุ่มวิจารณ์การใช้ประโยชน์ของแบบสอบถาม LPC ว่าขาดความชัดเจนในการวัด โดย LPC จะเป็นการวัดทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้นำต่อผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะประเมินพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้วิจารณ์ว่าผู้นำที่ให้คะแนน LPC อยู่ในช่วงกลาง ๆ จะมีประสิทธิภาพอยู่ในช่วงใดของสถานการณ์ในการทำงาน จุดอ่อนอีกข้อหนึ่งของแบบจำลองของฟิลด์เลอร์ คือ การประเมินสถานการณ์ ซึ่งไม่

สามารถรู้ได้ว่าสถานการณ์แบบไหนจะถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ดีมาก ปานกลางหรือ แย่มากในชีวิตจริง ซึ่งจะมีส่วนสำคัญต่อการเลือกภาวะผู้นำที่เหมาะสม

7.3.3 ทฤษฎีวิถี – เป้าหมายของภาวะผู้นำ (Path –Goal Theory of Leadership)

แนวคิดของภาวะผู้นำจากทฤษฎีนี้อาศัยหลักของความคาดหวังจากทฤษฎีการจูงใจ Georgopoulos และ เพื่อนจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เริ่มแนวคิดนี้ก่อนในด้านการวิจัยทางสังคม ต่อมา มาติน อีแวน และ โรเบิร์ต เฮาส์ (Martin Evans and Robert House ; อ้างถึงในเทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540 : 207 – 209) ได้พัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งหลักการสำคัญของทฤษฎีวิถี – เป้าหมายนี้ พยายามที่จะอธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการจูงใจความพอใจ และ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้รวมเอาชนิดหรือแบบของพฤติกรรมของผู้นำไว้ 4 อย่าง คือ

1. ผู้นำแบบนำหรือเผด็จการ (Directive Leadership) คล้ายกับผู้นำที่ลึกลับพิสดาร เรียกว่า Authoritarian ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้อย่างชัดเจนว่า ผู้บังคับบัญชาต้องการอะไร และต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างไร วิธีนี้ความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาแทบจะไม่มีเลย
2. ผู้นำแบบเกื้อหนุนสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำจะมีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ลูกน้องมีโอกาสเข้าพบพูดคุยได้เสมอ และ แสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจ ความเป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างเห็นได้เด่นชัดเวลาที่ทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำแบบเน้นร่วมประชาธิปไตย (Participative Leadership) ผู้นำแบบนี้จะขอความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และข้อเสนอแนะนี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ แต่ยังทำการตัดสินใจด้วยตนเอง
4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ความเชื่อมั่นในลูกน้องที่ทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนี้ และเชื่อว่าลูกน้องจะทำงานได้ดี ทฤษฎีวิถี - เป้าหมายของภาวะผู้นำแตกต่างจาก ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิวด์เลอร์ ประการหนึ่งคือ แบบของผู้นำชนิดต่าง ๆ นี้สามารถที่จะใช้ได้ และ ใช้ได้จริงโดยหัวหน้าคนเดียวกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ องค์ประกอบสองอย่างของสถานการณ์อย่างนี้คือ ลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันทางด้านสิ่งแวดล้อมและความต้องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่หรือเผชิญอยู่

องค์ประกอบทางด้านสถานการณ์แรก ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา จะได้รับการยอมรับจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่าพฤติกรรมเช่นนั้น

เป็นแหล่งที่ทำให้เกิดความพอใจได้ทันทีทันใด หรือ อาจเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดความพอใจได้ในเวลาข้างหน้า

ส่วนองค์ประกอบทางด้านสถานการณ์ที่สอง ทฤษฎีนี้กล่าวว่าพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาจะเป็นเสมือนสิ่งจูงใจ ก็ต่อเมื่อพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความพอใจในด้านความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของการทำงานและพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมสภาพแวดล้อมผู้ได้บังคับบัญชา โดยให้คุณค่าทางการฝึกฝน แนะนำสนับสนุน และให้รางวัล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานที่ดี

การใช้แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แสดงว่าผู้เป็นผู้นำได้พยายามที่จะกระตุ้นจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว ซึ่งในมุมกลับก็คือ การทำให้เกิดความพอใจและการทำงานขึ้นนั่นเอง ในการทำเช่นนี้ทำได้โดย

1. ให้การยอมรับและหรือกระตุ้นความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาทางด้านผลงาน
2. เพิ่มรางวัลส่วนบุคคลให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. สร้างแนวทางที่ง่ายต่อผู้ที่ต้องการรางวัลโดยการให้คำสั่งสอนหรือชี้แนะ
4. ช่วยผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง
5. ลดสิ่งที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน
6. เพิ่มโอกาสให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคลซึ่งได้จากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

พูดอีกนัยหนึ่ง คือ ในการทำกิจกรรม 1 – 6 นี้ ผู้เป็นหัวหน้าพยายามที่จะทำงาน (Path) ไปสู่เป้าหมาย (Goal) ให้มีความราบเรียบมากที่สุดเท่าที่จะทำได้แก่ลูกน้อง มีวิจัยที่สนับสนุนความคิดนี้มาก ดังนี้ คือ

1. จากการศึกษาหน่วยงาน 7 องค์การพบว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Leader directiveness) จะมีความสัมพันธ์ทางด้านบวกกับความพอใจและความคาดหวังของลูกน้อง ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะของงานคลุมเครือและมีผลทางด้านลบกับความพอใจและความคาดหวังของลูกน้องที่ทำงานที่บอกลักษณะของงานไว้อย่างชัดเจน

2. การศึกษาที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างของลูกน้อง 70 กลุ่มพบว่า ผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุนจะมีผลทางด้านบวกมากที่สุดในด้านความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานเกี่ยวกับงานที่มีความกดดันเบื่อก่อนหน้าหรืองานที่ไม่น่าพอใจ

3. ในการศึกษาขนาดใหญ่ขนาดหนึ่งเกี่ยวกับโรงงานทางด้านอุตสาหกรรมพบว่าในงานที่ไม่ซ้ำซากจำเจ และ เป็นงานที่เด่น คนงานจะมีความพอใจในการทำงานกับหัวหน้าแบบร่วมประชาธิปไตย (Participative Leader) มากกว่าอย่างอื่น

4. ในอีก 3 โรงงานแยกต่างหาก พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานที่มีลักษณะคลุมเครือและไม่ซ้ำซาก (Ambiguous Non – Repetitive Tasks) หากผู้เป็นหัวหน้าใช้วิธีการแบบเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement – Oriented Leader) มากเท่าใด ผู้ปฏิบัติงานก็มีความเชื่อมั่นว่าการทำงานของเขาจะมีส่วนทำให้เขาได้รับผลตอบแทนหากเขาทำงานได้ดี

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ กับ ทฤษฎีวิถี – เป้าหมายของภาวะผู้นำจะให้ความสำคัญในการพิจารณาตัวแปรสำคัญทั้ง 3 ในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ หัวหน้ากลุ่มร่วมงาน และสถานการณ์

7.4 ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรมมาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดย ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้วย (Bolman, L. G., and Deal, T.E, 1990 : 404 – 406) ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งเน้นการบูรณาการกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีการประสมประสานคุณลักษณะต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้ทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การวิจัยภาวะผู้นำตามแนวคิดเชิงบูรณาการจึงประกอบด้วย กรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ในลักษณะการบูรณาการด้านคุณลักษณะ พฤติกรรม อำนาจและอิทธิพล และสถานการณ์

7.5 รูปแบบของผู้นำ (Styles of Leader Behavior)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2538 : 619 - 621) ได้นำเสนองานของนักวิชาการต่างๆ เหล่านี้ได้แก่ งานของเพลโต (Plato) เวเบอร์ (Weber) สปอลดิง (Spaulding) ไวท์ และลิปพิตต์ (White and Lippitt) ลีไวน์ (Levine) และ แมคโคบี (Maccoby) ซึ่งได้แบ่งประเภทของภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไป ดังนี้

เพลโต (Plato) ได้เสนอให้แยกประเภทภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ อันได้แก่

1. ภาวะผู้แบบนักปรัชญา - รัฐบุรุษ (Philosopher - Statesman) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ผู้นำจะปกครองและบริหารประเทศโดยอาศัยเหตุผลและความยุติธรรม

2. ภาวะผู้นำแบบผู้บัญชาการทหาร ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำมุ่งที่จะปกป้องประเทศชาติและปฏิบัติงานเพื่อให้ประเทศชาติบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

3. ภาวะผู้นำแบบนักธุรกิจ (Businessman) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะจัดหาสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการทางวัตถุของประชาชน

เวเบอร์ (Weber) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท เช่นกัน กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำแบบระบบราชการ (Bureaucratic) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะปฏิบัติงานโดยได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลชั้นรอง ๆ ลงมา และ กลายเป็นผู้นำโดยอาศัยอำนาจบังคับบัญชาที่มีอยู่ตามตัวบทกฎหมาย และหลักความมีเหตุผล

2. ภาวะผู้นำแบบมรดกตกทอด (Patrimonial) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำแทนที่จะอาศัยระบบราชการและข้าราชการคอยช่วยเหลือกลับใช้ญาติมิตร

3. ภาวะผู้นำแบบบุญญาธิการ (Charismatic) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะปฏิบัติงานโดยอาศัยศานุศิษย์ ผู้ที่ชื่นชมตน หรือ องค์กร และ ในบรรดาภาวะผู้นำทั้งสามประเภทนี้ เวเบอร์เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบระบบราชการเป็นประเภทที่ดีที่สุด

สโปลดิง (Spaulding) ได้แยกประเภทภาวะผู้นำนักศึกษาไว้ 5 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ภาวะผู้นำแบบนักปีนป่ายสังคม (Social climber) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะใช้สถาบันการศึกษาเป็นบันไดสำหรับที่ตนเองจะเขยิบฐานะทางสังคมให้สูงขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบประสบความสำเร็จทางด้านปัญญาชน (Intellectual success) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำมีทั้งความฉลาดและความเฉลียว กล่าวคือ นอกจากจะมีความรู้เป็นอย่างดีแล้ว ยังสามารถแยกแยะว่าอะไรดีและไม่ดีที่จะนำไปปฏิบัติด้วย

3. ภาวะผู้นำแบบผู้ดี (Good fellow) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงไปในทางที่ดีงาม และอยู่ในกรอบของสังคม

4. ภาวะผู้นำแบบนักกีฬา (Athlete) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะแสวงหาชื่อเสียงโดยอาศัยการเล่นกีฬามากกว่าการเรียนหนังสือ

5. ภาวะผู้นำแบบนักศึกษา (Student activity) สิ่งที่ผู้นำภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ให้ความสนใจเป็นพิเศษก็คือ การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร

ไวท์และลิปพิตต์ (White and Lippitt) ได้แยกประเภทภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย เทคนิคและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมดของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำแบบเผด็จการ

3. ภายใต้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะปรึกษาหารือกับสมาชิกของกลุ่มเสียก่อน ก่อนที่จะกำหนดนโยบาย และเทคนิคในการปฏิบัติและในบรรดาภาวะผู้นำทั้ง 3 ประเภทนี้ ไวท์และลิฟฟิตต์เห็นว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นประเภทที่ดีที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะว่า นอกจากจะทำให้ผลงานของกลุ่มมีมากที่สุดแล้ว สมาชิกในกลุ่มยังมีความขัดแย้งน้อยที่สุด และ เป็นมิตรกันมากที่สุดด้วย

ลีไวน์ (Levine) ได้แยกประเภทภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำแบบบุญญธิการ (Charismatic) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะคอยช่วยเหลือกลุ่มเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ แต่ผู้นำประเภทนี้มักจะมีความคิดอ่านที่ไม่ค่อยยืดหยุ่น

2. ภาวะผู้นำแบบองค์การ (Organizational) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่เน้นการกระทำที่มีประสิทธิผลและมักจะคอยกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานอยู่เสมอ

3. ภาวะผู้นำแบบปัญญาชน (Intellectual) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ถึงแม้ว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความฉลาดเฉลียว แต่มักจะขาดทักษะในการที่จะหาผู้ตามของตนให้ได้มากเท่าที่ควร

4. ภาวะผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะพยายามปรับปรุงลีลาการทำงานของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม

แมคโคบี (Maccoby) ได้แยกประเภทภาวะผู้นำในธุรกิจออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำแบบช่างฝีมือ (Craftsman) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเน้นฝีมือในการทำงานของตนอย่างดีที่สุด ผู้นำประเภทนี้จะไม่แข่งขันกับผู้อื่น แต่จะแข่งขันกับตนเองเพื่อความ เป็นเลิศในผลงานของตน

2. ภาวะผู้นำแบบเสือพราน (Jungle fighter) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะพยายามครอบงำและแข่งขันกับผู้อื่น ผู้นำประเภทนี้ประสงค์ที่จะมีอำนาจเพื่อบดขยี้คู่แข่งเพื่อให้ตนเองเป็น “ผู้ครองโลก” แต่ผู้เดียว

3. ภาวะผู้นำแบบคนของบริษัท (Company man) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่อยู่ในร่องในรอยหรือกรอบของบริษัท จะปฏิบัติงานอะไรบางอย่างก็ต้องคอยขอคำแนะนำจากเบื้องบนเสียก่อน

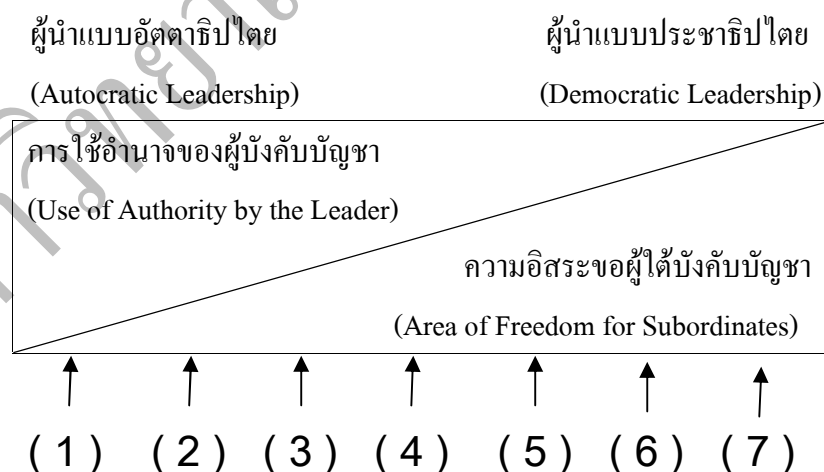
4. ภาวะผู้นำแบบนักกีฬา (Gamesmen) ภายใต้ภาวะผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม ประสงค์ที่จะได้รับชัยชนะจากคู่แข่งและเป็นผู้ “คุมเกม” การแข่งขันในท้องตลาด อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ดีที่ผู้นำประเภทนี้ต้องการมากที่สุดมิใช่เงิน หรือ การได้เป็นผู้ครองโลกเหมือนกับผู้นำ

ประเภทเลื้อยพรางน หากประสงค์จะได้เป็นที่หนึ่งเป็นคนแรกในการริเริ่มผลิตสิ่งใหม่ ๆ ออกสู่ท้องตลาดและประสงค์จะให้หมู่คณะของตนได้รับชัยชนะในการแข่งขันด้วย ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำแบบนักกีฬาจึงเป็นประเภทที่ดีที่สุดในสายตาของแมคโคบี

7.6 รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นพิจารณาสถานการณ์ (Situational Leadership Models)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยนแปลงจากการศึกษาที่เน้นศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมาเป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งก็หมายถึง รูปแบบของผู้นำนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ไม่มีรูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบใด ที่จะกล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำได้ถูกศึกษาในแง่ที่เกี่ยวกับผู้นำ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ ในที่นี้จะได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาอภิปรายให้ละเอียดยิ่งขึ้นดังต่อไปนี้

ความต่อเนื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Continuum of Leadership Behavior) บ่อยครั้งที่ผู้นำหรือหัวหน้างานมักจะประสบกับปัญหาที่ว่า ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ใครควรจะเป็นผู้ตัดสินใจ จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ในการตัดสินใจ ลักษณะของผู้นำจะอยู่ในระหว่างการเป็นประชาธิปไตย และการเป็นอัตตาธิปไตย ทันเนนบาว์ม และ ชมิดท์ (Tannenbaum และ Schmidt, อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2540, : 199) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำดังแสดงในภาพ 3



ภาพที่ 3 แสดงพฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามความคิด ทันเนนบาว์ม และ ชมิดท์
ที่มา : สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 68)

ตามภาพ 3 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

- (1) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและแจ้งให้ทราบหรือถือปฏิบัติ
- (2) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเองและมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ได้ทำลงไป
- (3) หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจและยินยอมไป มีการซักถามได้
- (4) หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำ แต่พร้อมจะแก้ไขเสมอ
- (5) หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาให้ทราบ แล้ว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ

(6) หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มตัดสินใจ

(7) หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขต

จากแผนภูมิจะสังเกตได้ว่าพฤติกรรมแรกทางด้านซ้ายของแผนภูมิ (1) ผู้นำจะมีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย ปฏิบัติภารกิจโดยไม่ต้องการความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และ ค่อย ๆ เลื่อนไปทางขวามือโดยลำดับ (2) (3) (4) (5) ซึ่งผู้นำจะให้ความอิสระในการแสดงความคิดเห็นมากขึ้นจนถึงถึงระดับ (6) และ (7) ซึ่งอยู่ทางขวาของแผนภูมิ ผู้นำจะให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมากที่สุด

ทันเนนบาว์ม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt ; อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวึง สุวรรณ, 2540 : 199 - 202) ยังกล่าวอีกว่าอย่างไรก็ตาม แนวคิดที่ได้จากแผนภูมินี้เป็นเพียงการอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำระดับต่างๆ เท่านั้น แต่ยังไม่สามารถจะบอกได้ว่าพฤติกรรมใดจะเป็นพฤติกรรมที่ใช้ได้ผลที่สุด อาจจะกล่าวได้ว่ากระบวนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

อำนาจของผู้บริหาร (Forces of the Manager) พฤติกรรมของผู้บริหารจะมีอิทธิพลจากบุคลิกภาพของผู้บริหารพื้นฐานเดิม และประสบการณ์ของผู้บริหาร ได้แก่

1. ระบบค่านิยม
2. ความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา
3. แนวโน้มของการเป็นผู้นำของตน เช่น บทบาทกลุ่มในลักษณะที่นำบุคคลอื่น
4. ความรู้สึกว่าตนเองมีสวัสดิภาพในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนบางสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำนั้นเน้นทางด้านขวามือของแผนภูมิความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Forces of the Subordinate) ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะนำกลุ่มอย่างไรนั้น ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาอำนาจ หรือ แรงต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน องค์ประกอบที่อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก่ตัวแปร ๆ เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติต่อเขา โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสามารถจะอนุญาตหรือยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีความต้องการที่จะพึ่งพาตนเองสูง
2. พร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ
3. มีความอดทนต่อความไม่แน่ใจหรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
4. ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญของปัญหา
5. มีความเข้าใจและเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กร
6. มีความรู้และประสบการณ์ในการแก้ปัญหา
7. เรียนรู้ที่จะร่วมมือในการตัดสินใจ

ผู้บริหารอาจจะมีแนวโน้มที่จะใช้ประโยชน์ของอำนาจตามหน้าที่ ถ้าสถานการณ์ดังกล่าวยังไม่เกิดขึ้น

อำนาจที่ได้จากสถานการณ์ (Forces in the Situation) นอกเหนือจากอำนาจ หรือ แรงที่มีอยู่ในตัวผู้บริหาร และ ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ลักษณะของสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน ลักษณะที่สำคัญของสิ่งแวดล้อมได้แก่ดังต่อไปนี้

1. ชนิดขององค์กร ค่านิยม และสิ่งที่เคยปฏิบัติมา ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร
2. ประสิทธิภาพของกลุ่มซึ่งได้จากประสบการณ์เดิม ความยึดมั่นในกลุ่ม การยอมรับร่วมกันมีเป้าหมายเดียวกัน
3. ปัญหา – ความสลับซับซ้อนของปัญหาซึ่งอาจจะต้องการให้บุคคลหนึ่งช่วยคลี่คลาย
4. องค์กรประกอบด้านเวลา เช่น ถ้าเป็นการตัดสินใจต้องทำ “ทันทีทันใด” อาจจะทำให้ยากต่อการที่จะให้บุคคลอื่นมาร่วมในการตัดสินใจ

ผู้บังคับบัญชาที่ประสบผลสำเร็จ จะเป็นบุคคลที่ตระหนักถึงองค์ประกอบดังกล่าวมาแล้ว และ พยายามปรับให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อม ผู้บังคับบัญชาควรจะได้เข้าใจตนเองให้ถูกต้อง รวมทั้งเข้าใจบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มและสถานการณ์แวดล้อม ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการใช้ทักษะต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ถ้าสถานการณ์จำเป็นจะต้องอาศัยการชี้นำ ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะสามารถที่จะชี้นำทางได้ หรือ ในกรณีที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสรภาพในการมีส่วนร่วม ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะสมารถให้ สภาพการณ์นั้น ๆ เกิดขึ้นได้

พฤติกรรมผู้นำที่ประกอบด้วยระดับที่ต่อเนื่องกัน ดังแสดงในแผนภูมินั้น ให้ข้อคิดที่มีประโยชน์เกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับ คีธ เดวิส (Keith Davis อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) ธรรมมานะ, 2541: 257 - 258) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลในธรรมชาติของเขาไว้ในหนังสือ Human Relations at Work คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการรับรู้คิดต่อสื่อสารและจูงใจบุคคลอื่น
2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องทั่วไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย
3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจมากกว่าที่จะ ได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอก
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น ดังนั้นจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

ลักษณะของผู้นำทางการศึกษาภาควิชาการครุศาสตร์ และวิบูลย์ ไชยชนะบุตร (2542 :91 -92) ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรือ อารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็น “คน” ที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
2. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้นำมีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง
3. ผู้นำทางการศึกษา ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกของกลุ่มในที่นี้มิได้หมายแต่เพียงว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึง พฤติกรรมของผู้นำ จะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่

6. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญหาจำเป็นต้องมีปัญญาค้ำคูณ ผู้นำทางการศึกษาควรมีความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษา ก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก

ลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในสังคมไทย ภาวินดา ชวราศรีสุทธี และวิบูลย์ ไทวณะบุตร (2542 : 218 - 222) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ ในฐานะนักการศึกษา ผู้นำทางการศึกษาถือว่าความรู้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด ถ้าอยู่ในวงการศึกษแล้วไม่รอบรู้จะเป็นผู้นำไม่ได้
2. มีความทันสมัย ผู้นำทางการศึกษาต้องทันสมัยเป็นเรื่องสำคัญอย่างมากในแวดวงของการศึกษา เพราะการศึกษาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างเพียงพอ ผู้นำทางการศึกษาไม่ใช่เพียงแค่ทฤษฎีแต่ต้องปฏิบัติได้
4. เข้าใจปัญหาการศึกษาของประเทศ
5. เข้าใจเรื่องการจัดการ
6. กล้าตัดสินใจ
7. มีระบบความคิด ความคิดที่เป็นระบบของการคิด ความสามารถเชิงวิเคราะห์ปัญหา ความสามารถในการเชิงสังเคราะห์ปัญหา
8. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
9. รู้จักสื่อสาร ผู้นำต้องสามารถสื่อความคิดความอ่านของตนเองให้กับคนอื่นได้
10. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นได้และมีความไว้วางใจคนอื่น
11. มีจริยธรรมพื้นฐานบางอย่าง ผู้ที่จะเป็นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความยุติธรรม ความมีจริยธรรมที่สร้างความเชื่อถือได้ให้กับคน คนไม่มีสัจจะก็ขาดความเชื่อถือ
12. มีความทนทานต่อเนื่อง
13. สร้างคน ผู้บริหารที่ดีต้องสร้างคนมาช่วยเหลือ ที่จะมาทดแทนไม่ใช่มีคนเดียว

14. มีแรงจูงใจ และพันธะสัญญา

15. รู้จักตาม ผู้นำไม่ใช่นำตลอดกาล ต้องเป็นผู้ตามที่ดี รู้จักกาลเทศะของการตาม

นอกจากนี้ ภาววิดา ธาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไตวณะบุตร (2542 : 156 - 157) ได้กล่าวไว้ว่า ความล้มเหลวของผู้บริหาร หรือ จุดอันตรายของผู้นำได้แก่

1. การไม่นำพาต่อนโยบายของหน่วยเหนือ
2. ปัญหาทางการเงิน
3. ปัญหาผู้สาว ยุ่งแต่ปัญหาส่วนตัวและครอบครัว
4. อบายมุข
5. ขาดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ ไม่พยายามศึกษา
6. ประมาทเลินเล่อในการกระทำหน้าที่ ใช้คนไม่เหมาะกับงาน
7. ไม่มีความคิดริเริ่ม ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีผลงาน สนใจงานอย่างใดมากก็ทำแต่งานนั้น
8. ละเลยไม่ทำตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้
9. มีนิสัยทัศนคติคับแคบ ชอบทำงานฉาบฉวย เอาหน้า จีบจกดไม่มีแผน
10. ขาดความรู้ความเข้าใจในความต้องการของตน ไม่เข้าใจผู้อื่น
11. ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ขาดความรู้ความสามารถในการปกครองคนและเข้ากับคน
12. หวังผลจากผู้ได้บังคับบัญชาเกินไปโดยไม่มีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา
13. ทำตัวเป็นผู้รู้เสียทุกอย่าง ไม่ไว้ใจใคร ทำงานคนเดียว เอาแต่ใจตัวเองเป็นใหญ่ ไม่ฟัง

ความคิดเห็นใคร

14. ไม่สามารถแก้ปัญหาโดยเฉพาะความขัดแย้ง
15. ไม่มีความเด็ดขาด
16. ทำงานไม่ประสานงานกับใคร ประสานงานไม่เป็น
17. ชอบรวบอำนาจ ไม่มอบงานให้ใคร กลัวเสียผลประโยชน์หรืออำนาจ

ส่วนปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 21) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารถือเป็นเสาหลักของการบริหารสถานศึกษา คือ การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีเทคนิควิธีการบริหาร รวมทั้งการวัดและประเมินผลงาน ผู้บริหารต้องทั้งเทคนิควิธีการและทักษะของการบริหารงาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา มีอยู่ 17 บทบาท คือ ผู้กำหนดทิศทาง ผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ ผู้วางแผน ผู้ตัดสินใจ นักจัดองค์การ ผู้จัดการเปลี่ยนแปลง ผู้ประสานงาน ผู้สื่อสาร ผู้แก้ความขัดแย้ง ผู้แก้ปัญหาผู้จัด

ระบบงาน ผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารงานบุคคล ผู้บริหารทรัพยากร ผู้ประเมินผลประธานในพิธี และผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีกระบวนการบริหาร กระบวนการในขั้นเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผนและการจัดองค์การ ส่วนที่เป็นการปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงานการ อำนาจการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการกระตุ้นจูงใจส่วนที่เป็นการควบคุมประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงานและการประเมินผล อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องฝ่ายวิชาการนั้นมีทางตรงและทางอ้อม ในทางตรงได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชาและครูอาจารย์ รวมทั้งหัวหน้างานอื่น ในด้านการส่งเสริมงานวิชาการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 7 - 8) ได้เสนอแนวคิดที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ควรแก่การสนใจเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงานภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self - Leadership) แนวคิดภาวะผู้นำตนเอง มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเองเป็นผู้นำตนเอง การนำตนเอง” การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตน และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกันแล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีที่เกิดขึ้นที่สหรัฐในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยเทรเวลเลอร์ ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ชื่อซีทีคอร์ป ภายใต้การนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมนั้นสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยแนวคิดของภาวะ ผู้นำแบบทีมได้แก่ ประการแรกคณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้ายเป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีม คือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ รายละเอียดภาวะผู้นำและการบริหารแบบทีมงาน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ฟินเคิลสไตน์ และ แฮมบริค (Finkelstein & Hambrick) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการ

คาดการณ์มีมุมมองระยะยาวและความยืดหยุ่นในห้วงการบรรลุเป้าหมาย มีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ทภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ซึ่ง สเมอริช และ มอร์แกน (Smircich and Morgan) ได้กล่าวว่า“ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคล ที่ต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา

นอกจากนี้ คาร์ (Carr อ้างถึงใน วิรุฐ มาพะศิรินันท์, 2542 : 90) ได้ให้แนวคิดที่ผู้นำฉลาดคิด หมายถึง ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา จะมีคุณสมบัติสำคัญอยู่ 6 ประการ (จัดเป็น 3 คู่) คือ

1. พันธกิจ - ความไว้วางใจ ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงรอบด้านตัวผู้นำองค์กรจะต้อง “เก่งจริง” โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ แล้วถึงภารกิจที่จะต้องกระทำ คือ “พันธกิจ”
2. ความร่วมมือ-การสื่อสารภายใน ความร่วมมือ (Coordinating) ก็เพื่อให้กิจกรรมขององค์กรสามารถบรรลุพันธกิจที่ต้องการ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการสื่อสารภายใน
3. เก่งเรียนรู้-เก่งพัฒนา เป็นการเรียนรู้ให้จริง (Learning) ของผู้นำองค์กรและของทีมงานเพื่อนำเอาความรู้ที่นั่นมาคิดใหม่ สร้างกระบวนการ สินค้าและบริการใหม่ ๆ รวมถึงการเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งนั่นก็คือ การเก่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ส่วน นานัส (Nanus อ้างถึงใน วิรุฐ มาพะศิรินันท์, 2542 : 92) ได้ให้แนวคิดที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือเรียกว่า เป็นผู้นำฉลาดทำ เพื่อให้ทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นบรรลุเป้าหมายได้กำหนดบทบาทของผู้นำที่ฉลาดทำ (Effective Leader) มีอยู่ 4 ประการด้วยกันคือ

1. เป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) เพื่อก้าวไปสู่อนาคตให้เหมาะสมกับปัจจัยภายนอก
2. เป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อนำไปสู่อนาคต โดยการกระตุ้นเร่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากในองค์กร (Change Management)
3. เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) เพื่อเป็นผู้นำในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานภายในองค์กรในปัจจุบัน
4. เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เพื่อเป็นนักประชาสัมพันธ์แก่หน่วยงานภายนอกที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในปัจจุบัน โดยจะเป็นผู้สื่อความที่ดีทั้งในด้านการให้ข้อมูลสินค้า บริการภาพพจน์ ตลอดจนวิสัยทัศน์องค์กร

ไฟลชแมน (Fleishman อ้างถึงใน อุดม สรียาเดช, 2536 : 37) ได้นำแบบสอบถามของ ฮัลพิน และ ไวนอร์ (Halpin & Winer) ไปทำการศึกษา โดยได้ให้คนงานในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมิติกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงานกับสัมพันธ์ภาพหรือมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด ผลสุดท้ายแบบสอบถามดังกล่าวนี้ จึงได้รับการปรับปรุงใหม่ โดยตัดทอนลงเหลือเพียง 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ หรือ มุ่งงาน (Initiating Structure) และสัมพันธ์ภาพหรือมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) เรียกแบบสอบถามนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือเรียกอย่างย่อว่า แบบสอบถาม LBDQ ซึ่งเป็น

แบบสอบถามที่ได้รับการยอมรับในการนำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานต่างๆอย่างแพร่หลายเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวถึงนี้ วิจิตร ชีระกุล (2518 : 15 - 16) ได้ให้รายละเอียดคือ

1. มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในลักษณะแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่องและความจริงใจอันอบอุ่นของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จากผลของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิตินี้แล้ว ปรากฏว่ามีหลายรูปแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งงาน หวังผลงานจึงเร่งกลุ่มทำงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมรักษาความสามัคคีในกลุ่มเป็นสำคัญ บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป และอาจจะมีความไปมุ่งทั้งสองมิติ และไม่ปรากฏว่ามีพฤติกรรมด้านใดเด่นเลย จึงได้แนวคิดว่าพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นได้เพียงมิติเดียว จะปรากฏ 2 มิติเสมอ

ต่อมา ฮัลพิน (Halpin อ้างถึงใน พงษ์ธาดา สุภาแสน, 2539 : 22 - 23) จึงได้มีการพัฒนารูปแบบสอบถาม LBDQ ให้มีข้อความน้อยลง เหลือเพียงด้านมิติมุ่งงาน 15 ข้อความ และด้านมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อความ ดังนี้

มิติมุ่งงาน (Initiating Structure)

1. แสดงทัศนคติของตนให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน
2. ได้ทดลองแนวคิดใหม่ๆในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
3. ปกครองโดยไม่มีการยืดหยุ่น*
4. ชี้ข้อบกพร่องในการทำงานที่ด้อยคุณภาพ

5. ใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่าย
6. เลือกมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม
7. ปฏิบัติงานโดยไม่มีแผน*
8. รักษามาตรฐานในการทำงานไว้อย่างมั่นคง
9. ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนด
10. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน
11. ได้ย้าให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อหน่วยงาน
12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับและระเบียบแบบแผนเดียวกัน
13. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน
14. เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ
15. เอาใจใส่ให้ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายได้ทำงานอย่างประสานกัน

มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

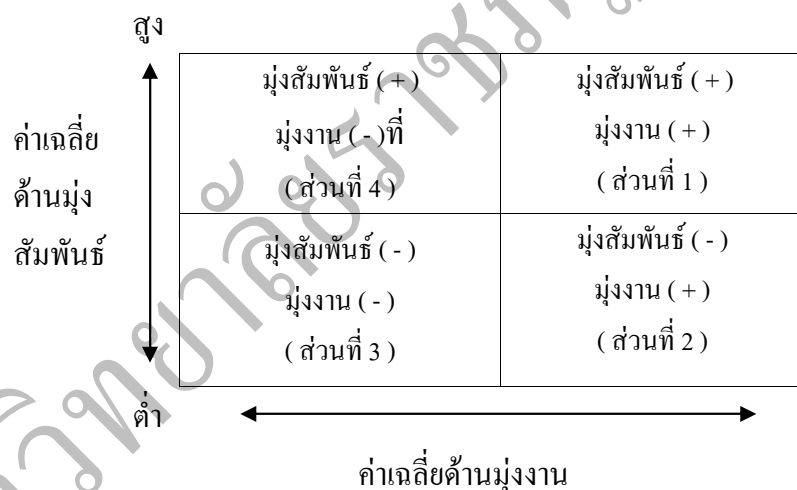
1. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว
2. กระทำสิ่งละอันพันละน้อยในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน เพื่อให้เกิด

บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

3. เป็นคนที่ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ง่าย
4. ใช้เวลาในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
5. เป็นคนไม่ชอบสูงส่งกับผู้อื่น*
6. เอาใจใส่ดูแลเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับผู้ร่วมงาน
7. ปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลใด ๆ ในการกระทำของตน*
8. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน*
9. ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้ช้า*
10. ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานทุกคนเสมือนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกัน
11. เต็มใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
12. มีความเป็นมิตรง่ายและง่ายที่จะเข้าหา
13. ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนากัน
14. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ในการปฏิบัติงาน
15. ขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ

หมายเหตุ * เป็นข้อที่มีคะแนนเป็นลบ (Scored Negatively)

จากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) ดังกล่าวข้างต้น 30 ข้อ เป็นแบบสอบถาม อยู่ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มมิติมุ่งงาน 15 ข้อ และ กลุ่มมิติมุ่งสัมพันธ์ 15 ข้อ ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ได้บังคับบัญชาก็สามารถจะแสดงความคิดเห็นของตน โดยเลือกตอบพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ระบุไว้ทำคำถามแต่ละข้อ ในลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คือ ไม่เคยเกิดขึ้นเลย เกิดขึ้นน้อยมากหรือนาน ๆ ครั้ง เกิดขึ้นเป็นบางครั้งบางคราว เกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือเกิดขึ้นสม่ำเสมอ แต่ละพฤติกรรมจะมีค่าเป็น 0, 1, 2, 3 และ 4 ตามลำดับ ส่วนในข้อที่มีคะแนนเป็นลบ ในตอนวิเคราะห์ต้องให้น้ำหนักหรือให้ค่าของคะแนนกลับกัน คือ 4, 3, 2, 1 และ 0 ตามลำดับ ดังนั้นคะแนนในแต่ละกลุ่มจะมีค่าที่เป็นไปได้ตั้งแต่ 0 ถึง 60 คะแนน และค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มคือ 30 คะแนนในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ หลังจากที่มีผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วก็นำคะแนนได้มาหาค่าเฉลี่ย (Mean Score) ของแต่ละกลุ่ม ถ้าคะแนนกลุ่มใดมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยตามทฤษฎีนั้นจะมีค่าเป็นลบ ตรงข้ามในกลุ่มใดหากค่าเฉลี่ยที่ได้มากกว่า 30 คะแนน กลุ่มนั้นก็มีค่าเป็นบวก เราก็สามารถทราบได้ว่าคนนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร เปรียบเทียบได้ดังนี้



ภาพที่ 4 แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมุ่งสัมพันธ์

ที่มา : สุเมธ เดียววิศรศ (2527 : 64)

ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ค่าเกิน 30 คะแนน พฤติกรรมของผู้นำก็จะตกในส่วนที่ 1 ถ้าด้านมุ่งงานมีค่าเกินกว่า 30 แต่ถ้าด้านมุ่งสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 พฤติกรรมผู้นำนั้นจะตกอยู่ในส่วนที่ 2 หากค่าเฉลี่ยทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่า 30 ก็จะอยู่ในส่วนที่ 3 และถ้าค่าเฉลี่ยด้านมุ่งงานต่ำกว่า 30 แต่ค่าเฉลี่ยมุ่งสัมพันธ์เกิน 30 พฤติกรรมของผู้นำจะมีลักษณะในส่วนที่ 4 อย่างไรก็ตามหากพฤติกรรมผู้นำมีค่าเฉลี่ยอยู่ในส่วนที่ 1 นั้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ. 1940 เฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill & Coons อ้างถึงใน อุดม สิริยาเดช, 2536 : 36) ได้ร่วมกันศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำที่ไม่พึงประสงค์ โดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจากหลาย ๆ สาขา ได้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ รวม 1,800 ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำได้ 9 มิติ ซึ่ง วิจิตร ธีระกุล (2518 : 19 - 20) ได้กล่าวถึงมิติทั้ง 9 มิติไว้ ดังนี้

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)
2. การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น (Representation)
4. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ (Production)
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษหรือตัดสินใจในสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
7. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization) ส่วน ฮัลพินและไวเนอร์ (Halpin & Winer ; อ้างถึงใน อุดม สิริยาเดช, 2536 : 36) ได้ทำการปรับปรุงแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว และ นำไปทดสอบกับผู้บังคับการบิน จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก จำนวน 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับการบินของเขา ผลปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไป ตามมิติพฤติกรรมผู้นำทั้ง 9 มิติได้ จึงได้พิจารณาตัดทอนมิติให้เหลือเพียง 4 มิตินั้น คือ

1. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)
2. พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธภาพ (Consideration)
3. พฤติกรรมผู้นำมิติเพิ่มผลผลิต (Production)
4. พฤติกรรมผู้นำมิติการรับรู้ (Sensitivity)

8. ข้อมูลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี

สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขึ้น

พื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 อันจะส่งผลให้เด็กและเยาวชนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและเสมอภาค โดยมีข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้

ที่ตั้งและอาณาเขตสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง มีที่ตั้งอยู่บริเวณที่ว่าการอำเภอทุ่งยางแดง ตำบลตะโละเมะนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี มีภารกิจหลักในการส่งเสริม สนับสนุนและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ตำบล ได้แก่ ตำบลปากู ตำบลตะโละเมะนา ตำบลน้ำคำและตำบลพิเทน มีอาณาเขตติดต่อกับสำนักงานการศึกษาเอกชนใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี
ทิศใต้	ติดต่อกับ สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอรามัน จังหวัดยะลา
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอกะพ้อและสายบุรี จังหวัดปัตตานี

สถานศึกษาเอกชนที่ทำการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี มี 6 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนศาลาฟี โรงเรียนอิสลามประชาสงเคราะห์ โรงเรียนกักคิวิทยา และโรงเรียนอิสลามนิติวิทย ส่วนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ มี 2 โรงเรียนคือ โรงเรียนสามัคคีธรรมวิทยา และโรงเรียนพัฒนศาสตร์

ตารางที่ 1 สถานศึกษาที่ทำการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

ลำดับที่	ตำบล	โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่สามัญ	โรงเรียนเอกชนสามัญ
1	ตะโละเมะนา	1	-
2	ปากู	1	1
3	น้ำคำ	1	1
4	พิเทน	1	-
รวม		4	2
รวมทั้งสิ้น		6	

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในเรื่องงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะขอเสนอ ใน 2 หัวข้อ ได้แก่ งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ

1. งานวิจัยในประเทศ

พงษ์ธาดา สุภาแสน (2539:ง) ภาวะผู้นำและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามการรับรู้และความคาดหวังของครูโรงเรียนเอกชนอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำอยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ครูโรงเรียนเอกชนมีความคาดหวังว่าคุณสมบัติผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในระดับต้องมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝางมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งสองด้าน ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง ตามความคาดหวังของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งสองด้าน ในระดับที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง และมีสัดส่วนการแสดงผลพฤติกรรมทั้งสองด้านเท่ากัน

ในปีถัดมาวนิดา สมฤทธิ์ (2540:ง) ได้ทำการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝางพบว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูฝ่ายปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝางมีพฤติกรรมที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไปได้แก่พฤติกรรมที่เน้นโครงสร้างพฤติกรรมที่เน้นสัญลักษณ์ และพฤติกรรมที่เน้นการเมือง ตามลำดับ ส่วนด้านลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก รองลงไป คือลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นโครงสร้างลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นสัญลักษณ์ และลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นการเมืองเช่นกัน ส่วนการประเมินในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในระดับกลาง

ต่อมาสมจิต จันทรเทีย (2542:ง) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย ในภาพรวมครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ว่าได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้น

ครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน สำหรับผู้บริหาร ได้รับรู้และคาดหวังว่าผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้านทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามลำดับด้าน

ต่อมาสินินทร จันทรพงษ์ (2545:ง) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน ผลการศึกษา คือในภาพรวมครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน มีภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมพบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญคือ การมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทันสมัย เป็นผู้นำ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้น มีความเสียสละ และมีบุคลิกภาพดี ส่วนคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มีการพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ ให้ความเสมอภาค ทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจนำเทคนิคมาใช้ในการบริหาร และปฏิบัติงานประสานงาน และทันต่อเหตุการณ์

สำหรับเอกชัย ปานัน (2552:ง) ได้ ศึกษา และ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จำนวน 73 คน ในปีการศึกษา 2551 ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจ LBDQ ของ Halpin นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การทดสอบค่าที ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอเวียงแหง มีการรับรู้ว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคาดหวังว่าคุณบริหารต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งในด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ และ ความคาดหวังที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเวียงแหงมีสูงกว่าภาวะผู้นำตามการรับรู้ของครูในอำเภอเวียงแหงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

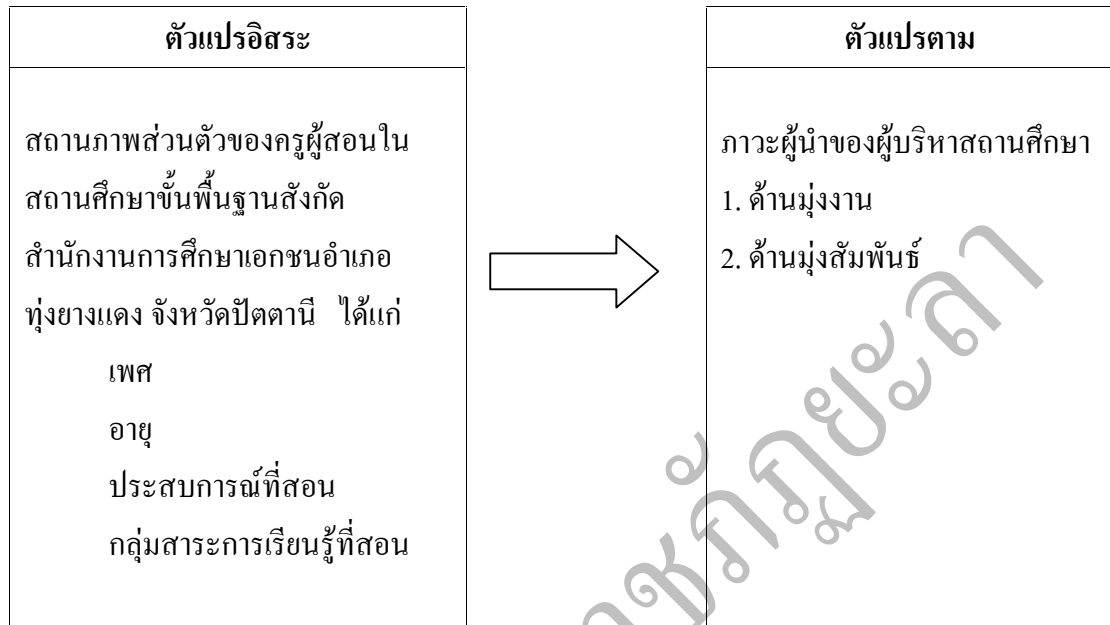
โกซ์ (Koh,1990:63) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนมัธยมในสิงคโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมสิงคโปร์ ผลการวิจัย ปรากฏว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นแบบมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร การสามารถ พยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกันด้วยตัวแปรอื่น ๆ พยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนรวมกับ ตัวแปรอื่นๆ

มิกเลอร์ (Migler,1992:786-A) ได้ศึกษาลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมินเนโซต้า โดยสำรวจลักษณะและแบบผู้นำของผู้บริหารจากสถานศึกษาอาชีพ 1 แห่ง และจากวิทยาลัยเทคนิค 12 แห่ง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม LBDQ – 12 MLQ และ LAI ผลการวิจัย ปรากฏว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาอาชีพและวิทยาลัยเทคนิคมีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ (Consideration) และริเริ่มโครงสร้าง (Initiation Structure) เท่ากันและยังพบว่าใช้พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง (Transformational Behaviors) สูงกว่าพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors) เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหาร 2 กลุ่มนี้ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติสัมพันธ์กับมิติริเริ่มโครงการและพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านประสิทธิผลของผลงาน และลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับการหยั่งรู้ (Insightful) ความอดทนต่อความไม่แน่นอนและความซับซ้อน การอำนวยความสะดวกเวลาและการตัดสินใจสั่งการ และพบว่า ผู้บริหารสถาบันการศึกษาอาชีพ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ฟีลต์ตัน (Felton. 1995 : 55) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่งและโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้สุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัยผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ ผู้ค้นคว้าอิสระได้แสดงรายละเอียดดังภาพ



ภาพที่ 5 แสดงกรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

ครูผู้สอนที่มี แปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนต่างก็มี
 ทิศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอท่งยางแดง
 จังหวัดปัตตานี มีความแตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี โดยผู้ศึกษาได้เสนอวิธีดำเนินการตามลำดับดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้การค้นคว้าอิสระ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และแผนปฏิบัติการค้นคว้าอิสระ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี จำนวน 143 คน จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 โรง แบ่งเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนศาลาฟี โรงเรียนอิสลามประชาสงเคราะห์ โรงเรียนกักศิวิทยาและโรงเรียนอิสลามนิติวิทย์ และโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนสามัคคีธรรมวิทยา และโรงเรียนพัฒนศาสตร์

2. กลุ่มตัวอย่าง

ครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง ปีการศึกษา 2553 จำนวน 102 คน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนโดยตรงกับจำนวนครูแต่ละโรงเรียน แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวิธีสุ่มแบบง่าย ในระดับความเชื่อมั่น 95% จากตาราง AERA mini Presentation, Darwin Hendel (อ้างถึงใน กนกทิพย์ พัฒนาพิวพันธ์ ,2539:117)จำนวน 102 จาก 6 โรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสอบถามถามพฤติกรรมภาวะผู้นำ (LBDQ) ของฮัลพิน (Halpin) ซึ่งแปลโดย อุดม สุริยาเดช (อ้างถึงใน พงษ์ธาดา สุภาแสน, 2539 :36) 1 ฉบับ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำในด้านมุงงาน และตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในด้านมุงสัมพันธ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้สอนจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำ (LBDQ) ของ ฮัลพิน (Halpin) ซึ่งแปลโดย อุดม สุริยาเดช (อ้างถึงใน พงษ์ธาดา สุภาแสน, 2539 : 36) โดยนำมาประยุกต์ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ค่า เป็นคำถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำมีมุงงาน 15 ข้อ คือ ข้อ 1 – 15 ในแต่ละข้อจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เป็นพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ถึงการแสดงออกที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกหรือควรปฏิบัติ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริหาร ซึ่งผู้ศึกษาได้ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำ (LBDQ) ของฮัลพิน (Halpin) ซึ่งแปลโดย อุดม สุริยาเดช (อ้างถึงใน พงษ์ธาดา สุภาแสน, 2539 :36) โดยนำมาประยุกต์ใช้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ค่าจำนวน 15 ข้อเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำมีมุงสัมพันธ์ 15 ข้อ คือ ข้อ 1 -15 ในแต่ละข้อจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เป็นพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ถึงการแสดงออกที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกหรือควรปฏิบัติ

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อร่างแบบสอบถาม

2.2 นำแบบสอบถามปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลักเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไข

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

2.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนธรรมวิทยามูลนิธิ อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลาจำนวน 50 ชุด

2.5 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ cronbach (Cronbach Coefficient Alpha) (Cronbach ; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทีวีรัตน์, 2540 : 125 - 126) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นดังนี้ สภาพที่เป็นจริงด้านมุ่งงาน.86 สภาพความคาดหวังด้านมุ่งงาน.90สภาพที่เป็นจริงด้านมุ่งสัมพันธ์.93 สภาพความคาดหวังด้านมุ่งสัมพันธ์ .66 รวมทุกด้าน.85

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ศึกษาได้ขออนุญาตจากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ทั้ง 6 โรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามให้กับครูผู้สอนทั้งหมด 102 ฉบับ

2. ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานีและบัณฑิตอาสาพัฒนามาตุภูมิเป็นผู้ประสานกับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเก็บแบบสอบถามหลังจากที่ได้แจกไปแล้ว 1 เดือน ได้แบบสอบถามครบทั้ง 102 ฉบับ

3. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์จากที่ได้รับคืนมาทั้งหมด 102 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทักษะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมและรายด้าน

1.2 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี โดยการวิเคราะห์ค่าทดสอบที (t-test)

1.3 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe 's Method)

1.4 กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมายดังนี้

(1) เกณฑ์การให้คะแนน

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านมุ่งมั่น 15 ข้อในแต่ละข้อจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เป็นพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ถึงการแสดงออกหรือการได้ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกหรือควรปฏิบัติ การให้คะแนนข้อคำถามกำหนดคะแนนและแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านมุ่งมั่นสัมพันธ์ 15 ข้อในแต่ละข้อจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ เป็นพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ถึงการแสดงออกหรือการได้ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมที่ผู้ตอบแบบสอบถามคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกหรือ ควรปฏิบัติ การให้คะแนนดังนี้

สภาพที่เป็นจริงจะแปลค่าดังนี้

ค่า 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ค่า 4 หมายถึง มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

ค่า 3 หมายถึง มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว

ค่า 2 หมายถึง มีการปฏิบัตินานๆ ครั้ง

ค่า 1 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

สภาพความคาดหวังจะแปลค่าดังนี้

ค่า 5 หมายถึง ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ค่า 4 หมายถึง ต้องปฏิบัติบ่อยครั้ง

ค่า 3 หมายถึง ต้องปฏิบัติเป็นครั้งคราว

ค่า 2 หมายถึง ต้องปฏิบัตินานๆ ครั้ง

ค่า 1 หมายถึง ต้องไม่มีการปฏิบัติ

(2) การแปลความความของคะแนน

การแปลความความของคะแนน ผู้ค้นคว้าอิสระได้กำหนดเกณฑ์กฎเกณฑ์แปลความหมายไว้ดังนี้

4.51 - 5.00	หมายถึง มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
3.51 - 4.50	หมายถึง มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
2.51 - 3.50	หมายถึง มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว
1.51 - 2.50	หมายถึง มีการปฏิบัตินานๆ ครั้ง
1.00 - 1.50	หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1.1 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เชิงโครงสร้างและเชิงสภาพ โดยการหาค่าความสอดคล้องของแบบประเมินกับวัตถุประสงค์ โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Objective Congruence)

2.1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2.2 ค่าทดสอบที (t - test)

2.2.3 ค่าทดสอบเอฟ (F-test)

2.2.4 ทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการเชฟเฟ (Scheffe 's Method)

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการการค้นคว้าอิสระ (ต่อ)

[illegible]

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ค้นคว้าขอเสนอรายละเอียดตามลำดับในบทนี้ ดังนี้ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ค้นคว้าอิสระขอกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
F	แทน	ค่าสถิติแจกแจงแบบ F
t	แทน	ค่าสถิติแจกแจงแบบ t
Sig	แทน	ความน่าจะเป็น
*	แทน	อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทดสอบค่าที (t-test)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง โดยจำแนกตามตัวแปรอายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระที่สอนด้วยการวิเคราะห์ค่าแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) หากพบความแตกต่างวิเคราะห์พหุคูณ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง ภาพรวมและรายด้าน

ตารางที่ 3 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง ภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
มุ่งงาน	3.65	.59	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
มุ่งสัมพันธ์	3.64	.70	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
รวม	3.65	.46	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

จากตารางที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง พบว่าภาพรวม มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งสองด้าน

ตารางที่ 4 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริงด้านมุ่งงานและรายชื่อ

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
1	ผู้บริหารได้แสดงทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูผู้สอนทราบอย่างชัดเจน	3.51	.85	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
2	ผู้บริหารได้ทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆในการพัฒนางาน	3.40	.92	มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว
3	ผู้บริหารปกครองอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	3.60	.93	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
4	ผู้บริหารชี้แจงข้อบกพร่องในการทำงานที่ไม่มีคุณภาพ	3.60	1.00	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
5	ผู้บริหารสื่อสารกับผู้ร่วมงานเข้าใจง่ายและชัดเจน	3.80	.93	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
6	ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอน	3.65	1.04	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
7	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่มีแผนงาน	2.90	.94	มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว
8	ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.50	.92	มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนดเวลา	3.90	.93	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำงานตามระเบียบ	4.00	.84	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
11	ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูผู้สอนทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา	3.82	.93	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา	3.81	.84	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
13	ผู้บริหารแจ้งให้ครูผู้สอนทราบถึง ความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของครูผู้สอน	3.90	.83	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
14	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถ	3.80	.82	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
15	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูผู้สอนทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกัน	3.80	.90	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
รวม		3.65	.59	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

จากตารางที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง ด้านมุ่งงาน พบว่าภาพรวม มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ($\bar{x}=3.65$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ยกเว้นประเด็นผู้บริหารได้ทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนางาน ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่มีแผนงานและผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว

ตารางที่ 5 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพที่เป็นจริงด้านมุ่งสัมพันธ์และรายข้อ

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้สอนเป็นการส่วนตัว	3.34	1.01	มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว
2	ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรม เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในฐานะสมาชิกหนึ่งของผู้ร่วมงาน	3.60	.87	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
3	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย ครูผู้สอนเข้าใจได้ง่าย	3.61	.98	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
-----	-----------------	-----------	-----	----------------

4	ผู้บริหารเปิดโอกาสที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน	3.70	1.03	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
5	ผู้บริหารเป็นคนชอบสังสรรค์กับเพื่อนฝูง	3.83	.83	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
6	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่างๆ สำหรับครูผู้สอนแต่ละคน	3.44	.88	มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว
7	ผู้บริหารมักจะอธิบายเหตุผลถึงการกระทำใดๆ ของตนเอง	3.50	.99	มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว
8	ผู้บริหารปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนโดยมีการปรึกษาหารือเสมอ	3.65	1.02	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ตลอดเวลา	3.70	.92	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
10	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูผู้สอนทุกคนในลักษณะเท่าเทียมกัน	3.72	.96	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
11	ผู้บริหารปรารถนาและประสงค์ที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง	3.80	.90	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
12	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและสามารถเข้าพบได้	3.75	.95	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
13	ผู้บริหารทำให้ครูผู้สอนรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนากัน	3.75	1.00	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
14	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของครูผู้สอนมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.70	.96	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
15	ผู้บริหารขอความเห็นชอบจาก ครูผู้สอนในเรื่องสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	3.64	.94	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
รวม		3.64	.70	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

จากตารางที่ 5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริง ด้านมุ่งสัมพันธ์ พบว่า ภาพรวมมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ($\bar{x}=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ยกเว้นประเด็นผู้บริหาร

ให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้สอนเป็นการส่วนตัว ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่างๆ สำหรับ ครูผู้สอนแต่ละคนและผู้บริหารมักจะอธิบายเหตุผลถึงการกระทำใดๆ ของตนเองมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว

ตารางที่ 6 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง ภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
มุ่งงาน	4.35	.48	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
มุ่งสัมพันธ์	4.54	.61	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
รวม	4.10	.51	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

จากตารางที่ 6 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง พบว่าภาพรวม มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการปฏิบัติบ่อยครั้งและมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 7 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง ด้านมุ่งงานและรายข้อ

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
1	ผู้บริหารได้แสดงทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูผู้สอนทราบอย่างชัดเจน	4.52	.62	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
2	ผู้บริหารได้ทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนางาน	4.40	.73	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
3	ผู้บริหารปกครองอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	4.35	.87	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะ
-----	-----------------	-----------	-----	-----------

				ผู้นำ
4	ผู้บริหารชี้แจงข้อบกพร่องในการทำงานที่ไม่มีคุณภาพ	4.40	.90	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
5	ผู้บริหารสื่อสารกับผู้ร่วมงานเข้าใจง่ายและชัดเจน	4.50	.75	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
6	ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอน	4.52	.67	มีการปฏิบัติ อย่าง สม่ำเสมอ
7	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่มีแผนงาน	2.62	1.62	มีการปฏิบัติ เป็นครั้งคราว
8	ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างสม่ำเสมอตลอด	4.34	.80	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนดเวลา	4.50	.68	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำงานตามระเบียบ	4.50	.67	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
11	ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูผู้สอนทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความ รับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา	4.53	.67	มีการปฏิบัติ อย่าง สม่ำเสมอ
12	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและ ระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา	4.45	.69	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
13	ผู้บริหารแจ้งให้ครูผู้สอนทราบถึง ความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อ การทำงานของครูผู้สอน	4.50	.74	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
14	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถ	4.60	.64	มีการปฏิบัติ อย่าง สม่ำเสมอ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะ
-----	-----------------	-----------	-----	-----------

				ผู้นำ
15	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูผู้สอนทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกัน	4.60	.66	มีการปฏิบัติ อย่าง สม่ำเสมอ
รวม		4.35	.48	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง

จากตารางที่ 7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง ด้านมุ่งงาน พบว่าภาพรวม มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ($\bar{x}=4.35$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ยกเว้นประเด็นผู้บริหารได้แสดงทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูผู้สอนทราบอย่างชัดเจน ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอน ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูผู้สอนทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูผู้สอนได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถ และผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูผู้สอนทุกฝ่ายทำงานอย่างประสานกันมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่มีแผนงานมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว

ตารางที่ 8 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพความคาดหวัง ด้านมุ่งสัมพันธ์และรายข้อ

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะ ผู้นำ
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้สอนเป็นการส่วนตัว	4.31	.84	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง
2	ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรม เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในฐานะ สมาชิกหนึ่งของผู้ร่วมงาน	4.51	.69	มีการปฏิบัติ อย่าง สม่ำเสมอ
3	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย ครูผู้สอนเข้าใจได้ง่าย	4.50	.71	มีการปฏิบัติ บ่อยครั้ง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นข้อคำถาม	$\bar{X}$	SD.	ระดับภาวะผู้นำ
-----	-----------------	-----------	-----	----------------

4	ผู้บริหารเปิดโอกาสที่จะรับฟังความคิดเห็นของครูผู้สอน	4.50	.78	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
5	ผู้บริหารเป็นคนชอบสังสรรค์กับเพื่อนฝูง	4.44	.73	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
6	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่างๆ สำหรับครูผู้สอนแต่ละคน	4.44	.75	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
7	ผู้บริหารมักจะอธิบายเหตุผลถึงการกระทำใดๆ ของตนเอง	4.50	.74	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
8	ผู้บริหารปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้สอนโดยมีการปรึกษาหารือเสมอ	4.53	.68	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
9	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ตลอดเวลา	4.64	.57	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
10	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูผู้สอนทุกคนในลักษณะเท่าเทียมกัน	4.60	.63	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
11	ผู้บริหารปรารถนาและประสงค์ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.54	.71	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
12	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองและสามารถเข้าพบได้	4.60	.58	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
13	ผู้บริหารทำให้ครูผู้สอนรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนากัน	4.60	.65	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
14	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของครูผู้สอนมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.50	.67	มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง
15	ผู้บริหารขอความเห็นชอบจาก ครูผู้สอนในเรื่องสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	4.55	.68	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
รวม		4.54	.61	มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

จากตารางที่ 8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพความคาดหวัง ด้านมุ่งสัมพันธ์พบว่า ภาพรวมมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}=4.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติบ่อยครั้งในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามเพศด้วยวิธีการวิเคราะห์ทดสอบค่าที (t-test)

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามเพศของครูผู้สอน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศหญิง (n = 67)		เพศชาย (n=35)		t	Sig
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
ภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน	3.64	0.62	3.70	0.52	-0.28	0.38
ภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์	3.60	0.73	3.80	0.63	-1.24	0.13
รวม	3.61	0.59	3.72	0.53	-0.90	0.18

จากตารางที่ 9 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามเพศ พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามเพศของครูผู้สอน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศหญิง (n = 67)		เพศชาย (n=35)		T	Sig
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
ภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน	4.40	.44	4.30	.55	1.11	0.10
ภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์	4.55	.70	4.53	.41	0.11	0.45
รวม	4.50	.48	4.40	.44	0.93	0.26

จากตารางที่ 10 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามเพศ พบว่าภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี โดยจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนด้วยการวิเคราะห์ค่าแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามอายุครูผู้สอน

ภาวะผู้นำ	อายุ	$\bar{x}$	S.D	F	Sig
ด้านมุ่งงาน	1. ต่ำกว่า 25 ปี	3.41*	0.62	3.23	.01
	2. 25 – 29 ปี	3.60	0.56		
	3. 30 – 34 ปี	4.13*	0.20		
	4. 35 – 39 ปี	3.70	0.77		
	5. 40 – 44 ปี	3.65	0.74		
	6. 45 – 49 ปี	4.13	0.40		
	7. 50 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	3.65	0.59		
ด้านมุ่งสัมพันธ์	1. ต่ำกว่า 25 ปี	3.32*	0.81	3.75	.00
	2. 25 – 29 ปี	3.60	0.64		
	3. 30 – 34 ปี	4.24*	0.26		
	4. 35 – 39 ปี	4.13	0.57		
	5. 40 – 44 ปี	3.73	0.80		
	6. 45 – 49 ปี	3.82	0.79		
	7. 50 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	3.64	0.70		

จากตารางที่ 11 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง ด้านมุ่งงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คืออายุต่ำกว่า 25 ปี ($\bar{x}=3.41$) กับอายุ 30 – 34 ปี ($\bar{x}=4.13$) โดยครูผู้สอนที่มีอายุ 30 – 34 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาสูงกว่า

ครูผู้สอนที่อายุต่ำกว่า 25 ปี นอกจากนี้ไม่มีคู่ที่แตกต่างกัน ด้านมุ่งสัมพันธ์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ คืออายุต่ำกว่า 25 ปี ($\bar{x}=3.32$) กับอายุ 30 – 34 ปี ($\bar{x}=4.24$) โดยครูผู้สอนที่มีอายุ 30 – 34 ปี มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาสูงกว่า ครูผู้สอนที่อายุต่ำกว่า 25 ปี นอกจากนี้ไม่มีคู่ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบระดับผู้นำสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามอายุครูผู้สอน

ภาวะผู้นำ	อายุ	$\bar{x}$	S.D	F	Sig
ด้านมุ่งงาน	1. ต่ำกว่า 25 ปี	4.30	0.49	1.32	.34
	2. 25 – 29 ปี	4.30	0.54		
	3. 30 – 34 ปี	4.60	0.14		
	4. 35 – 39 ปี	4.60	0.17		
	5. 40 – 44 ปี	4.40	0.27		
	6. 45 – 49 ปี	4.20	0.57		
	7. 50 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	4.35	0.48		
ด้านมุ่งสัมพันธ์	1. ต่ำกว่า 25 ปี	4.32	0.69	1.17	.32
	2. 25 – 29 ปี	4.60	0.66		
	3. 30 – 34 ปี	4.75	0.19		
	4. 35 – 39 ปี	4.80	0.21		
	5. 40 – 44 ปี	4.70	0.19		
	6. 45 – 49 ปี	4.30	0.81		
	7. 50 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	4.54	.61		

จากตารางที่ 12 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามอายุครูผู้สอน พบว่า ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามประสบการณ์ที่สอน

ภาวะผู้นำ	ประสบการณ์ที่สอน	$\bar{x}$	S.D	F	Sig
ด้านมุ่งงาน	1. ต่ำกว่า 5 ปี	3.63	0.57	0.19	.93
	2. 5 – 10 ปี	3.73	0.63		
	3. 11 – 14 ปี	3.53	0.57		
	4. 15 – 20 ปี	3.60	0.67		
	5. 21 – 24 ปี	3.60	0.56		
	6. 25 – 29 ปี	-	-		
	7. 30 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	3.65	0.59		
ด้านมุ่งสัมพันธ์	1. ต่ำกว่า 5 ปี	3.60	0.70	0.85	.49
	2. 5 – 10 ปี	3.63	0.71		
	3. 11 – 14 ปี	4.00	0.63		
	4. 15 – 20 ปี	3.84	0.76		
	5. 21 – 24 ปี	4.30	0.04		
	6. 25 – 29 ปี	-	-		
	7. 30 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	3.64	0.70		

จากตารางที่ 13 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามประสบการณ์ที่สอน พบว่าด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพคาดหวัง จำแนกตามประสบการณ์ที่สอน

ภาวะผู้นำ	ประสบการณ์ที่สอน	$\bar{x}$	S.D	F	Sig
-----------	------------------	-----------	-----	---	-----

ด้านมุงงาน	1. ต่ำกว่า 5 ปี	4.34	.53	0.31	.86
	2. 5 – 10 ปี	4.32	.44		
	3. 11 – 14 ปี	4.45	.43		
	4. 15 – 20 ปี	4.40	.24		
	5. 21 – 24 ปี	4.70	.04		
	6. 25 – 29 ปี	-	-		
	7. 30 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	4.35	.48		
ด้านมุงสัมพันธ	1. ต่ำกว่า 5 ปี	4.51	0.71	0.32	.85
	2. 5 – 10 ปี	4.53	0.47		
	3. 11 – 14 ปี	4.80	0.21		
	4. 15 – 20 ปี	4.70	0.17		
	5. 21 – 24 ปี	4.80	0.00		
	6. 25 – 29 ปี	-	-		
	7. 30 ปี ขึ้นไป	-	-		
	รวม	4.54	0.61		

จากตารางที่ 14 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามประสบการณ์ที่สอน พบว่า ด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ ภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน

ภาวะผู้นำ	กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน	$\bar{X}$	S.D	F	Sig
-----------	----------------------------	-----------	-----	---	-----

ด้านมุ่งงาน	1.ภาษาไทย	3.80	0.53	0.97	.69
	2.คณิตศาสตร์	3.50	0.60		
	3.วิทยาศาสตร์	3.60	0.58		
	4.สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	3.71	0.48		
	5.สุขศึกษาและพลศึกษา	3.50	0.85		
	6.ศิลปะ	3.70	0.64		
	7.การงานอาชีพและเทคโนโลยี	3.40	0.53		
	8.ภาษาต่างประเทศ	4.00	0.45		
รวม		3.65	0.59		
ด้านมุ่ง สัมพันธ์	ภาษาไทย	3.80	0.65	0.58	.91
	คณิตศาสตร์	3.45	0.56		
	วิทยาศาสตร์	3.60	0.83		
	สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	3.62	0.73		
	สุขศึกษาและพลศึกษา	3.60	0.78		
	ศิลปะ	3.82	0.73		
	การงานอาชีพและเทคโนโลยี	3.34	0.54		
	ภาษาต่างประเทศ	3.80	0.70		
รวม		3.64	0.70		

จากตารางที่ 15 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน พบว่า ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน

ภาวะผู้นำ	กลุ่มสาระการเรียนรู้	$\bar{x}$	S.D	F	Sig
-----------	----------------------	-----------	-----	---	-----

ด้านมุ่งงาน	ภาษาไทย	4.44	0.36	1.31	.66
	คณิตศาสตร์	4.53	0.33		
	วิทยาศาสตร์	4.22	0.52		
	สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	4.35	0.44		
	สุขศึกษาและพลศึกษา	4.08	0.80		
	ศิลปะ	4.41	0.53		
	การงานอาชีพและเทคโนโลยี	4.16	0.37		
	ภาษาต่างประเทศ	4.49	0.30		
รวม		4.35	0.48		
ด้านมุ่ง สัมพันธ	ภาษาไทย	4.58	0.36	2.16	.09
	คณิตศาสตร์	4.98	0.96		
	วิทยาศาสตร์	4.46	0.66		
	สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	4.56	0.43		
	สุขศึกษาและพลศึกษา	4.09	0.76		
	ศิลปะ	4.66	0.17		
	การงานอาชีพและเทคโนโลยี	4.34	0.61		
	ภาษาต่างประเทศ	4.52	0.36		
รวม		4.54	0.61		

จากตารางที่ 16 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอ
ทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพความคาดหวัง จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน พบว่า ด้าน
มุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ ภาพรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี ในครั้งนี้ผู้ค้นคว้าอิสระได้นำเสนอรายละเอียดดังนี้ สรุปผลการค้นคว้าอิสระ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การค้นคว้าอิสระ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี (2) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน และ (3) เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพความคาดหวังจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน

วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน อำเภอทุ่งยางแดง ปีการศึกษา 2553 จำนวน 102 คน จาก 6 โรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ คือ แบบสอบถามถามพฤติกรรมภาวะผู้นำ (LBDQ) ของ ฮัลพิน (Halpin) ซึ่งแปลโดย อุดม สุริยาเดช (อ้างถึงในพงษ์ธาดา สุภาแสน, 2539:36) 1 ฉบับเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำในด้านมุ่งงาน และตอนที่ 3 ภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้ (1) ผู้ศึกษาได้ขอหนังสือจากสำนักบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ถึงผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ทั้ง 6 โรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล โดยแจกแบบสอบถามให้กับครูผู้สอนทั้งหมด 102 ฉบับ (2) ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานีและบัณฑิตอาสาพัฒนามาตุภูมิเป็นผู้ประสานกับผู้บริหาร

สถานศึกษา โดยเก็บแบบสอบถามหลังจากที่ได้แจกไปแล้ว 1 เดือน ได้แบบสอบถามครบทั้ง 102 ฉบับ และ (3) รวบรวมแบบสอบถามตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จทางสถิติ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระและทดสอบสมมติฐานการค้นคว้าอิสระ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สรุปผลการค้นคว้าอิสระ

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ปรากฏผลดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง พบว่า ภาพรวมมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง ภาพรวม จำแนกตามเพศไม่มีความแตกต่างกัน

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง จำแนกตามอายุครูผู้สอน โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนรายด้านตามสภาพที่เป็นจริง ด้านมุงงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 คู่ คืออายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 30 – 34 ปี โดยครูผู้สอนที่มีอายุ 30 – 34 ปี มีทัศนะต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาสูงกว่า ครูผู้สอนที่อายุต่ำกว่า 25 ปี นอกจากนี้ไม่มีคู่ที่แตกต่าง

ส่วนสภาพที่เป็นจริงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ด้านมุงสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 คู่ คืออายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 30 – 34 ปี โดยครูผู้สอนที่มีอายุ 30 – 34 ปี มีทัศนะต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาสูงกว่า ครูผู้สอนที่อายุต่ำกว่า 25 ปี นอกจากนี้ไม่มีคู่ที่แตกต่าง

4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวังด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์ที่สอน โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและสภาพความ

คาดหวังด้านผลงานและด้านมุ่งสัมพันธ์จำแนกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนโดยรวมและรายด้าน
ไม่มีความแตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัด
สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สามารถนำอภิปรายตามวัตถุประสงค์
และสมมติฐานได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงและ
สภาพความคาดหวัง

ผลการค้นคว้าอิสระ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในด้านมุ่ง
งาน และมุ่งสัมพันธ์ พบว่า มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพงษ์ธาดา สุภาแสน
(2539 :ง) ภาวะผู้นำและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามการรับรู้และ
ความคาดหวังของครูโรงเรียนเอกชนอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษาพบว่า ครู
โรงเรียนเอกชนในอำเภอฝาง มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติของโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำอยู่
ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของสมจิต จันทรเที่ยง(2542 :ง) ที่
ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง
จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมครูผู้สอนมีการรับรู้ถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ทั้งสอง
ด้านอยู่ในระดับมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเอกชัย ปานัน
(2552 :ง) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในสถานศึกษาชั้น
พื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่จากผลการศึกษาพบว่าครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานใน
อำเภอเวียงแหง มีการรับรู้ว่าคุณสมบัติของโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่ง
สัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการค้นคว้าอิสระเป็นเช่นนี้ น่าจะมีเหตุผลจากระบบการจัดการการบริหาร
สถานศึกษาสังกัดเอกชนกับรัฐมีความแตกต่างกันกล่าว คือ ระบบการจัดการการบริหารสถานศึกษา
สังกัดของรัฐอาจมีสวัสดิการดูแลผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีกว่าระบบการจัดการการบริหาร
สถานศึกษาสังกัดเอกชน นอกจากนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัด

ชายแดนภาคใต้มีการพัฒนามากกว่าที่อื่นๆ เพราะเป็นพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจทำให้ครูมีทักษะภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริง จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ ครูผู้สอนที่มีตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนมีทักษะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี มีความแตกต่างกัน

ผลการค้นคว้าอิสระ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริง ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน ไม่แตกต่างกัน

ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าเพศ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทักษะของครูแต่ประการใด ไม่ว่าจะเป็นเพศใด มีประสบการณ์ที่สอนมากหรือน้อย และสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ใดต่างก็มีทักษะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน เพราะเห็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาทุกวัน

ส่วนอายุครูผู้สอนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แต่พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านมุ่งงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 คู่ คืออายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 30 – 34 ปี โดยครูผู้สอนที่มีอายุ 30 – 34 ปี มีทักษะต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาสูงกว่า ครูผู้สอนที่อายุต่ำกว่า 25 ปี นอกจากนี้ไม่มีคู่ที่แตกต่างกัน

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมุ่งงานกับครูผู้สอนอายุ 30-39 ปี มากกว่าครูผู้สอนที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาอาจจะมองว่าครูผู้สอน อายุ 30-39 ปี มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนมากกว่าครูผู้สอนที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จึงเลือกที่จะมุ่งงานกับครูผู้สอนอายุ 30-39 ปี มากกว่าครูผู้สอนที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริงด้านมุ่งสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 1 คู่ คืออายุต่ำกว่า 25 ปี กับอายุ 30 – 34 ปี โดยครูผู้สอนที่มีอายุ 30 – 34 ปี มีทักษะต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาสูงกว่า ครูผู้สอนที่อายุต่ำกว่า 25 ปี นอกจากนี้ไม่มีคู่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมุ่งสัมพันธ์กับครูผู้สอน อายุ 30-39 ปี และอายุ 45-49 ปี มากกว่าครูผู้สอนที่มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปี ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของเอกชัย ปานัน (2552) ได้ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ จากผลการศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการ

รับรู้ และ ความคาดหวังที่แสดงออกในด้านมุ่งมั่น และ มุ่งสัมพันธ์ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน
อำเภอเวียงแหงมีสูงกว่าภาวะผู้นำตามการรับรู้ของครูในอำเภอเวียงแหง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการค้นการค้นคว้าอิสระเป็นเช่นนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาคิดว่าครู
ที่มีอายุย่อมเห็นโลกมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ที่สอนน้อย การมีปฏิสัมพันธ์จึงน่าจะง่ายกว่า
อาจจะอยู่ในวัยที่ใกล้เคียงกันด้วยอีกประการหนึ่ง จึงเลือกที่จะมุ่งสัมพันธ์กับครูผู้สอนอายุ 30-39 ปี
มากกว่าครูผู้สอนที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพความคาดหวัง จำแนกตามตัว
แปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอนและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน

สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ ครูผู้สอนที่มีตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และ
กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา
เอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวังมีความแตกต่างกัน

ผลการค้นคว้าอิสระ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
การศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพความคาดหวัง ด้านมุ่งมั่นและด้านมุ่ง
สัมพันธ์จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ ประสบการณ์ที่สอน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน ภาพรวม
และรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าไม่ว่าครูจะมีเพศใด อายุต่างกันเท่าไร ประสบการณ์ที่สอนมาก
หรือน้อย และกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอนที่แตกต่างกัน ก็มีความคาดหวังต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งด้านมุ่งมั่นและด้านมุ่งสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันจึงทำให้ผลปรากฏว่า
ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการค้นคว้าอิสระไปใช้

1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยาง
แดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง คือ ผู้บริหารไม่ควรปฏิบัติงานโดยไม่
มีแผนงาน ส่วนในด้านมุ่งสัมพันธ์คือ ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่ครูผู้สอนเป็นส่วน
ตัว

1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง ผู้บริหารควรมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ กับครูผู้สอนอายุต่ำกว่า 25 ปี ให้มากขึ้น ส่วนสภาพความคาดหวัง ผู้บริหารควรมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ กับครูผู้สอนอายุ 45- 49 ปี ให้มากขึ้น

1.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานีสภาพที่เป็นจริง ผู้บริหารควรมุ่งงานกับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ที่สอน 11- 14 ปี และมุ่งสัมพันธ์กับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ที่สอน 21-24 ปี ให้มากขึ้น ส่วนสภาพความคาดหวัง ผู้บริหารควรมุ่งงานกับครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ที่สอน 5-10 ปี และมุ่งสัมพันธ์ กับครูผู้สอนครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ที่สอน ต่ำกว่า 5 ปี ให้มากขึ้น

1.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สภาพที่เป็นจริง ผู้บริหารควรมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ กับครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีให้มากขึ้น ส่วนสภาพความคาดหวัง ผู้บริหารควรมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ กับครูผู้สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาให้มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี โดยสอบถามความเห็นจากกลุ่มต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรทางการศึกษาน่าจะทำให้ได้ข้อเท็จจริงรอบด้านมากขึ้น

2.2 ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดงจังหวัดปัตตานี โดยใช้ตัวแปรอื่นบ้าง โดยสอบถามความคิดเห็นจากการประเมินของผู้บริหารเองส่วนหนึ่ง และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หรือบุคลากรทางการศึกษา อีกส่วนหนึ่ง น่าจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบและตระหนักถึงบทบาทการทำหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจนมากขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กนกทิพย์ พัฒนาพัวพันธ์. (2539). **เทคนิคการได้กลุ่มตัวอย่าง**. ภาควิชาประเมินผลและวิจัย

ทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กัมปนาท จันตะลาด. (2535). **การศึกษาพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารดีเด่นใน**

โรงเรียนมัธยมศึกษาปี พ.ศ. 2531. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ .

การศึกษากรุงเทพมหานคร, สำนัก. (2550). **นักบริหารการศึกษามหานครระดับสูง รุ่นที่ 2.**

กรุงเทพฯ : ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร.

การศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง, สำนักงาน. (2552). **ยุทธศาสตร์สำนักงานการศึกษาเอกชน.**

ปัตตานี : สำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง.

กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พริ้นติ้งเฮาส์.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2539). **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8.**

กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

----- (2545). **แผนการศึกษาแห่งชาติ, (พ.ศ. 2545 – 2549)**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. (2541). **คู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียน เรื่องการประกัน**

คุณภาพและการรับรองมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

----- (2541). **คุณภาพโรงเรียนเอกชนที่พึงประสงค์**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

----- (2543). **แผนกลยุทธ์การปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน**. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์การศาสนา.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2547). **ชุดวิชาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ.**

กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

จันทรานี สงวนนาม. (2546). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์

จรัส นองมาก. (2531). **การบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

โจเซฟ เบลส และ เปกกี ซี เคอร์บี. (2545). **ครูใหญ่คือแรงจูงใจ**. (Bringing out the Best in

Teachers : What Effective Principals Do.) (อารี สันทรวี ผู้แปล). กรุงเทพฯ : สถาบันการ

แปลหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (ฉบับเดิมพิมพ์เมื่อ 2000)

ฉันทนา จันทรบรรจง. (2542). **จิตวิทยาการบริการ**. พิษณุโลก : บุญรอดเปเปอร์.

- ไฉน พรหมเจริญ. (2547). ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวัฒน์ ใจจิตร. (2546). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ไชยวัฒน์ พึ่งวิชัย และประสิทธิ์ พึ่งวิชัย. (2539). เทคนิคในการเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เบลโล่การพิมพ์.
- ดิน ปรัชญพุทธิ. (2533). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. (2530). การบริหารสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ทวีศักดิ์ ญาณประทีป. (2532). พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2523). ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในหลักและระบบบริหารการศึกษา เล่มที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- (2523). ภาวะผู้นำ เอกสารการสอนชุดวิชา หลักและระบบบริหารการศึกษา. หน่วยที่ 6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์กร (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เทียน ทองแก้ว. (2529). ภาวะผู้นำ สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. วารสารวิชาการ. 5 (9) : 35-43
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2522). พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- (2539). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธราธร ดันวิพงษ์ตระกูล. (2547). ความต้องการพัฒนาของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 2. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธัญญารัตน์ แสงสว่างและคนอื่นๆ. (2553). สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย. ยะลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

- นพพงษ์ บุญจิตราคุตย์. (2534). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- (2540). **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- (2540). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร**. ในเอกสารประกอบการฝึกอบรม
หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. นครปฐม : สำนักพัฒนาผู้บริหาร.
- นภาพร โกศลวัฒน์. (2521). ศิลปการเป็นผู้นำ. **วารสารบริหารธุรกิจ**, 3(ตุลาคม - ธันวาคม): 25-37.
- นิกร สุขใจ. (2549). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอยะนวม จังหวัด**
แม่ฮ่องสอน. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิติกร,สำนัก สำนักสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2551. “**พระราชบัญญัติการศึกษา**
แห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒.” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.moe.go.th/webld/](http://www.moe.go.th/webld/page01.html)
 page01.html(30 ธันวาคม 2553).
- เนาวรัตน์ วิไลขมน์. (2530). ผู้นำและภาวะผู้นำ. **มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน**, 12 (1): 47
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). **วิธีทางสถิติสำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องมือแบบมาตรา
 ส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. **วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**
มหาสารคาม, 3 (1) : 22-25.
- ประถม แสงสว่าง. (2538). **ลักษณะของผู้บริหารการศึกษา ที่คนไทยพึงประสงค์**. วิทยานิพนธ์
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประมวล ชิลวงษ์. (2547). **คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูป**
การศึกษา ตามความคิดเห็นของครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประเวศ ะสี.(2540.). **ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปได้ในสังคมและวิธีการแก้ไข**. กรุงเทพฯ :หมอชาวบ้าน
- (2544.). **ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพสังคมไทยและวิธีแก้ไข** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :
 พิมพ์พรินติ้ง เซ็นเตอร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พงษ์ธาดา สุภาแสน. (2539). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอยะนวม จังหวัดเชียงใหม่**.
 การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542. (2546) กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒประสารมิตร์.

พนัส หันนาคินทร์. (2538). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

พยอม วงศ์สารศรี. (2540). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.

----- (2542). องค์การและการจัดการ . พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุภา.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโนโยลี.

การค้นคว้าอิสระ ศีกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พระธรรมปิฎก. (ป.อ.ปยุตโต). (2544). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : พิมพ์ศรีพรินต์ติ้งเซ็นเตอร์.

----- (2542). ภาวะผู้นำในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพฯ : มติชน.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 .

(2545 , 19 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 (ตอนที่ 123ก)1-4

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์. (2530). พฤติกรรมขององค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ :

โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์.

ภารดี อนันตนาวิ. (2552). หลัก แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี : มนตรี

ภาวดี ชาราศรีสุทธิ และ วิบูลย์ ไตวงะบุตร. (2542). ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
การศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภิญโญ สาร. (2523). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

----- (2538). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

มิเดีย อินเทลลิเจนซ์ เทคโนโลยี จำกัด. (2546). รวมกฎหมายการศึกษาฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ :

มิเดีย อินเทลลิเจนซ์ เทคโนโลยี.

ขงยุทธ เกษสาคร. (2542). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.

รุจิร ภู่อาระ. (2545). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊คพอยท์.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2539). สถิติและการวิจัยการศึกษา. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.

เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. (2549). **มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ :

สำนักมาตรฐานวิชาชีพคุรุสภา.

วนิดา สมฤทธิ์. (2540). **ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการ**

ประถมศึกษาอำเภอฝาง. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์.

วิจิตร ชีระกุล. (2518). **พฤติกรรมผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.

วิชากร, กรม. (2545). **การพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา**. กรุงเทพฯ:คุรุสภาลาดพร้าว.

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. (2536). **หลักการนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์.(2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ :

พัฒนศึกษา

วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. (2542). **การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ “Visionary Leadership”**. กรุงเทพฯ :

ธีระป้อมวรรณกรรม.

ศักดิ์สิทธิ์ วัชรารัตน์. 2550. **เอกสารประกอบการสอน รหัสวิชา 1204-1303 วิชาคอมพิวเตอร์กับงาน**

สำนักงาน เรื่อง MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007. วิทยาลัยสารพัดช่างพิษณุโลก.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7.กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์จำกัด.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2544). **ผู้นำดีเด่น**. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ :

พิมพ์เนศพรินติ้ง เซ็นเตอร์.

สนอง เครือมาก. (2537). **คู่มือครูใหญ่อาจารย์ใหญ่**. กรุงเทพฯ : สยามศิลป์การพิมพ์.

สมคิด บางโม. (2539). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.

----- (2544). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.

สมจิต จันทรทัต. (2542). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ**

ประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สมบุญ วรรณนาท. (2538). **หลักเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : บรรณากิจ.

สมพงศ์ เกษมสิน. (2521). **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

สมพิศ วิชญวิเชียร. (2542). **เป็นหัวไม้ไผ่หาง**. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์.

สวัสดี อุดมโชค. (2541). ความฝัน สุข. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีการประยุกต์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์

สินินทร จันทรพงษ์. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.

สุนีย์ เฟ่งประพุดิ (2537). แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตาม

ความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุเมธ เดียวอิสระ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนา.

สุเมธ แสงนิมมวณ. (2540). ทำอย่างไรถึงจะเป็นผู้บริหารชั้นยอด. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บั๊ค
แบงค์.

สุวิทย์ สโนรักษ์. (2548). การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ใน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาสารคาม.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). การบริหารเพื่อสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ. ตะเกียง.

เสนาะ ดิยาว. (2534). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

----- (2535). การบริหารแบบผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์. (2535). มิติใหม่ของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งแสงการพิมพ์.

อรุณ รักธรรม. (2537). หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช.

อุดม สุริยาเดช. (2536). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้และคาดหวัง

ของครูในกลุ่มบริหารและครูสอนในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อุทัย หิรัญโต. (2520). **ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เอกชัย ปานัน. (2551). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเวียงแหง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 3. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**

ภาษาอังกฤษ

Felton, S. L. (1995). Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction. **Dissertation Abstracts International**, 67 (7):55.

Koh, William Lok Kiang. (1990). An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary in Singapore, **Dissertation Abstracts International** .52(14):63

Hal pin, A.W. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York : McMillan.

Migler, Jerome Roy. (1992). Selected Leadership Attributes and Styles of Administration in Exemplary Vocational Education Institutions and Administrations in Minnesota Technical Colleges, **Dissertation Abstracts International**. 14 (9):786-A.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ก

สถิติที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1.1 ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยการใช้อนุกรมของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, 2546 : 140)

$$IC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IC แทน คำนวณความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา
 $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อคำถาม
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1997 : 204)

$$a_k = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum_{items}^2}{S_{total}^2} \right]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
 k แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม
 S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้หลักสูตรดังนี้

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (Furguson, 1981 : 68 ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชย์ ศุภวงศ์, 2546 : 156)

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

เมื่อ

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
n	แทน	จำนวนทั้งหมดในกลุ่มตัวอย่าง
X_i	แทน	ตัวเลขหรือค่าคะแนนแต่ละตัว

2.3 หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Ferguson, 1981 : 68 ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชสุภวงศ์, 2546 : 160)

$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{(n-1)}}$$

เมื่อ	SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	X_i	แทน	คะแนนแต่ละข้อ
	n	แทน	จำนวนทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

2.4 การทดสอบ (F – test) ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) ระหว่างค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มโดยใช้สูตร (Hinkle, Wierama and Jurgs, 1982 : 261 ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชสุภวงศ์, 2546 : 180)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติจากการแจกแจงแบบเอฟ (F – Distribution)
	MS_b	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

2.5 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's Method) ใช้สูตร (Hinkle, Wiersma and Jurs, 1982 : 266) ดังต่อไปนี้

$$F = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{MS_w \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} (K - 1)}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ
	$\overline{X_1}, \overline{X_2}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	n_i, n_j	แทน	ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	K	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระ

แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าอิสระ
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

คำชี้แจงเบื้องต้น

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

2. โปรดตอบคำถามตามระดับความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ

3. คำตอบของท่านจะไม่นำไปเปิดเผยใดๆ โดยนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เฉพาะการค้นคว้าอิสระเท่านั้น

4. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ภาวะผู้นำในด้านมุ่งงาน

4.3 ภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์

5. โปรดพิจารณาข้อความอย่างละเอียดในแต่ละข้อ แล้วตอบตามสภาพที่เป็นจริงว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 ช่องใดช่องหนึ่ง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยถือเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

4 มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

3 มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว

2 มีการปฏิบัติบ้างนานๆ ครั้ง

1 ไม่มีการปฏิบัติ

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามสำหรับการทำค้นคว้าอิสระครั้งนี้

อดิถัน กือชา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ใน() ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. () หญิง 2. () ชาย

1. () ต่ำกว่า 25 ปี
2. () 25 – 29 ปี
3. () 30 – 34 ปี
4. () 35 – 39 ปี
5. () 40 – 44 ปี
6. () 45 – 49 ปี
7. () 50 ปี ขึ้นไป

1. () ต่ำกว่า 5 ปี
2. () 5 – 10 ปี
3. () 11 – 14 ปี
4. () 15 – 20 ปี
5. () 21 – 24 ปี
6. () 25 – 29 ปี
7. () 30 ปี ขึ้นไป

1. () กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
2. () กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
3. () กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
4. () กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
5. () กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
6. () กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
7. () กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
8. () กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

คำชี้แจง ในส่วนของสภาพความคาดหวัง โปรดพิจารณาข้อความอย่างละเอียดในแต่ละข้อ แล้วตอบตามความคาดหวังของท่านว่าผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 ช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยถือเกณฑ์ดังต่อไปนี้

4 มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง

2 มีการปฏิบัติบ้างนานๆ ครั้ง

1 ។ ឯការប្រតិបត្តិ

[illegible]

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่น

ค่าความเชื่อมั่น

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพที่เป็นจริง ด้านมุงงาน	.86
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพความคาดหวัง ด้านมุงงาน	.90
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพที่เป็นจริง ด้านมุงสัมพันธ์	.93
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพความคาดหวัง ด้านมุงสัมพันธ์	.95
รวมภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง ด้านมุงงาน	.89
รวมภาวะผู้นำของผู้บริหารสภาพที่เป็นจริงและสภาพความคาดหวัง ด้านมุงสัมพันธ์	.93
รวมทุกด้าน	.93

ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๐๒๕๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๕๖๓ มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายอาบัส สาเหล็ม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอดิฉัน กือชา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไทรรัตน์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓-๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓-๒๒๗๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว จ๓๕.๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๓(๓) มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายมุคลิส คอลออาแซ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอดิฉัน กือซา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษา
การค้นคว้าอิสระ ดังนี้

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก

๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไทรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓-๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓-๒๒๗๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๔/ว ๐๓๘๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายมาหะมุด สมอติยอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอดิฉัน กือชา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ต่านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขออนุญาตจากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓-๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓-๒๒๗๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๙/ว ๐๓๕๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๗๗ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายสุรียา มาโซ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอดิฉัน กือชา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓-๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓-๒๒๗๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๗/ว ๐๕๕๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๗๗ มกราคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายสมฤทธิ์ แก้วเขียว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนายอดิฉัน กือชา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม |

มหาวิทยาลัยฯ เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓-๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓-๒๒๗๑๓๑



ที่ ศธ ๐๕๕๙/๐๕๕๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนธรรมวิทยามูลนิธิ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๕๐ ชุด

ด้วยนายอดิศักดิ์ กือชา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม |

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน ได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย ดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑

ที่ ศธ ๐๕๕๔/ว ๐๕๑๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนายอดิสรณ์ กือชา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดังนี้

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ด้านเดชา | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก |
| ๒. รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุญภิรมย์ | อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม |

ในการทำการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดตอบแบบสอบถาม ดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๗๓ - ๒๒๗๑๖๒

โทรสาร ๐๗๓ - ๒๒๗๑๓๑

ภาคผนวก จ
รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนธรรมวิทยามูลนิธิ อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา
สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ภาคผนวก ข

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทำการค้นคว้าอิสระ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทำการค้นคว้าอิสระ

1. โรงเรียนสาธิตฯ อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
2. โรงเรียนอิสลามประชาสงเคราะห์อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
3. โรงเรียนกักตักวิทยา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
4. โรงเรียนอิสลามนิตินิธิ อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
5. โรงเรียนสามัคคีธรรมวิทยา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
6. โรงเรียนพัฒนศาสตร์ อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ชื่อ นายอับัส สาเหล็ม วุฒิสถาบันศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพัฒนาบาลอ สถานที่ทำงานโรงเรียนพัฒนาบาลอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
2. ชื่อ นายมุกลิส คอลออาแซ วุฒิสถาบันศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแลแวง สถานที่ทำงานโรงเรียนบ้านแลแวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานีเขต 3
3. ชื่อ นายมาหะมุด สมอดียอ วุฒิการศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยทักษิณ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจื่อนือแร สถานที่ทำงานโรงเรียนบ้านจื่อนือแร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
4. ชื่อ นายสุริยา มาโซ วุฒิ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ครู ค.ศ. 2 โรงเรียนบ้านคูวอ สถานที่ทำงานโรงเรียนบ้านคูวอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
5. ชื่อ นายสัมฤทธิ์ แก้วเขียว วุฒิ ประกาศนียบัตรบัณฑิต(การบริหารการศึกษา)จากมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบูเกะจือมา สถานที่ทำงานโรงเรียนบ้านบ้านบูเกะจือมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1

ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ-นามสกุล	อดิสรณ์ กือชา
วัน เดือน ปีเกิด	18 สิงหาคม 2529
ที่อยู่ปัจจุบัน	1/1 หมู่ที่ 2 ตำบลวังพญา อำเภอรามัน จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชาภาษามลายู) มหาวิทยาลัยทักษิณ
ประสบการณ์การทำงาน	นักวิชาการฝึกอาชีพ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดยะลา วิทยากร โรงเรียนบ้านบุกะจือมา นักประชาสัมพันธ์และบริการประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปฏิบัติงาน ณ สำนักงานทะเบียนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักประชาสัมพันธ์และบริการประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานทะเบียนอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี