ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกัน ในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

โดย

นายยุทธนา เหงี่ยมจุล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974 – 464 – 989 – 5

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANFORMATIONAL LEADERSHIP STYE OF SCHOOL ADMINISTRATORS
WITH DIFFERENT ACADAMICS ACHIVEMENT IN REMOTE AREA,
OFFICE OF KANCHANABURI EDUCATION SERVICE AREA 3

By

Yutthana Ngeamjul

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2005

ISBN 974 – 464 – 989 – 5

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3" เสนอโดย นายยุทธนา เหงี่ยมจุล เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

....

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิสาข์ จัติวัตร์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.......เดือน..........................พ.ศ.......

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

....ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)

................./.................../..................

....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

................./.................../..................

.............………………………. ……….กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

................./.................../..................

K 44252429 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา/ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ยุทธนา เหงี่ยมจุล : ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 (TRANFORMATIONAL LEADERSHIP STYE OF SCHOOL ADMINISTRATORS WITH DIFFERENT ACADAMICS ACHIVEMENT IN REMOTE AREA, OFFICE OF KANCHANABURI EDUCATION SERVICE AREA 3) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 91 หน้า. ISBN 974 – 464 – 989 – 5.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2)ความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของบาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือสถานศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษาที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 36 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำนวน 108 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t – test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงอยู่ในระดับสูงสุด และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำอยู่ในระดับสูง

2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา..

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์..

K 44252429 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : TRANFORMATIONAL LEADERSHIP STYE OF SCHOOL ADMINISTRATORS / ACADAMICS ACHIVEMENT

YUTTHANA NGEAMJUL : TRANFORMATIONAL LEADERSHIP STYE OF SCHOOL ADMINISTRATORS WITH DIFFERENT ACADAMICS ACHIVEMENT IN REMOTE AREA, OFFICE OF KANCHANABURI EDUCATION SERVICE AREA 3. MASTER'S REPORT ADVISOR : ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D. 91 pp. ISBN 974 – 464 – 989 – 5.

The purposes of this research were to determine: 1) the transformational leadership stye of school administrators with different academics achievement 2) the difference of transformational leadership stye of school administrators with different academics achievement. The instrument used in this research was a questionnaire about transformational leadership based on the concept of Bass and Avolio. The sample were 36 primary schools. The respondents consisted of administrators and teachers, tolally 108 respondents. The statistical used were percentage, mean, standard deviation and t – test.

The research findings were as follows :

1. The tranformational leadership stye of school administrators with high academics achievement was at a highest level. The tranformational leadership stye of school administrators with low academics achievement was at a high level.

2. The tranformational leadership stye of school administrators with different academics achievement was singficantly difference at .01 level. While the transformational leadership stye of school administrators with high academics achievement was higher than the transformational leadership stye of school administrators with low academics achievement.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2005

Student's signature……………………………………………

Master's Report Advisor's signature………………………………………

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร กรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช ประธานกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลา ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือและโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบคุณคณาจารย์คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ให้การอบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชา บ่มเพาะประสบการณ์ด้านการบริหารและการวิจัย พี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 21 ภาคความร่วมมือฯ ที่เป็นกำลังใจในการวิจัยด้วยดีเสมอมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณสำหรับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา สุวรรณกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษาศราวุฒิ สุขประเสริฐ และผู้อำนวยการสถานศึกษาประพัฒน์ จำปาไทย อย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาซึ่งเป็นผู้วางรากฐานในการศึกษา และขอขอบคุณอาจารย์ธีรญา เหงี่ยมจุล ซึ่งเป็นกำลังใจสำคัญส่งผลให้ผู้วิจัยได้ศึกษาจนสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย........ ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ........ จ

กิตติกรรมประกาศ........ ฉ

สารบัญตาราง........ ญ

บทที่

1 บทนำ........ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา........ 4

ปัญหาการวิจัย........ 5

วัตถุประสงค์ของการวิจัย........ 8

ข้อคำถามของการวิจัย........ 8

สมมติฐานการวิจัย........ 8

ขอบข่ายทฤษฎีของการวิจัย........ 8

ขอบเขตของการวิจัย........ 12

ข้อตกลงเบื้องต้น........ 13

ข้อจำกัดของการวิจัย........ 13

นิยามศัพท์เฉพาะ........ 14

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง........ 15

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา........ 15

ภาวะผู้นำ........ 16

ความหมายของผู้นำ........ 16

ความหมายของภาวะผู้นำ........ 17

ทฤษฎีภาวะผู้นำ........ 19

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง........ 29

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป........ 29

สภาพและสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ........ 36

สภาพเขตพื้นที่พิเศษ........ 36

สถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ........ 37

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.......... 38

งานวิจัยในประเทศ.......... 38

งานวิจัยต่างประเทศ.......... 41

3 การดำเนินการวิจัย.......... 44

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.......... 44

ระเบียบวิธีวิจัย.......... 45

แผนแบบการวิจัย.......... 45

ประชากร.......... 45

ตัวอย่าง.......... 46

ตัวแปร.......... 47

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.......... 47

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.......... 48

การเก็บรวบรวมข้อมูล.......... 49

การวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิจัย.......... 49

4 การวิเคราะห์ข้อมูล.......... 51

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม.......... 51

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ.......... 53

ตอนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ.......... 59

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.......... 61

สรุปผลการวิจัย.......... 61

การอภิปรายผล.......... 62

ข้อเสนอแนะ.......... 65

ข้อเสนอแนะทั่วไป.......... 65

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.......... 66

บรรณานุกรม.......... 67

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	72
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย	73
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	78
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล	85
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	88
ประวัติผู้วิจัย	91

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนสถานศึกษา จำนวนนักเรียนและจำนวนครู ปีการศึกษา 2547.................	4
2	จำนวนและร้อยละของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงถึงเป้าหมายและไม่ถึงเป้าหมาย ปีการศึกษา 2547.......................……....	6
3	ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล...…..	46
4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่…	52
5	สรุปค่าระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ..……...	53
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ.......................................…..	54
7	สรุปผลความแตกต่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา...........…..	60

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ปัจจุบันกระแสแห่งการปรับเปลี่ยนทางสังคม โดยเฉพาะการจัดการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนเช่นเดียวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 โดยอาศัยการศึกษาเป็นหลักในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างคนที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากล ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 มาตรา 15 ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาว่ามี 3 รูปแบบคือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข[1] ปัจจุบันสถานศึกษาถูกกำหนดให้เป็นนิติบุคคล ภายใต้การบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา ในการรองรับนโยบายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจทางการศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาจะเป็นองค์กรสำคัญของการสร้างความมั่นใจในด้านมาตรฐาน และคุณภาพของการจัดการศึกษาให้บังเกิดขึ้นกับผลผลิตหลักคือนักเรียนในท้องถิ่นหรือชุมชนนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นผลให้ต้องรีบเร่งดำเนินการอย่างยิ่งคือการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ การปฏิรูปการศึกษาเป็นการยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิด กว้างไกล มีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการจัดการ ประสานประโยชน์กับทุกฝ่าย เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จึงจะสามารถทำให้การศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[1]กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับเป็นกฎหมาย(กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว ,2542), 12.

คุณภาพการศึกษาและความเป็นมาตรฐานของการศึกษาเป็นความต้องการของสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคต การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และทุกๆ ด้านให้เจริญก้าวหน้าทันกับสังคมโลกปัจจุบัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพ และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ[2] ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ต้องการให้มีกฎหมายการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา[3] ในช่วงเวลาแห่งยุคปฏิรูปการเรียนรู้ภายใต้สาระแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 การจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพบริบทรอบด้าน มาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษา จึงเป็นแนวคิดสำคัญที่สังคมคาดหวัง ให้สถานศึกษาสร้างให้บังเกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการจัดการบริหารจัดการที่ดี ใช้ทรัพยากรการบริหารต่างๆได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุและครุภัณฑ์ (materials) ตลอดถึงการจัดการ (management) มาดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จของ องค์การได้ในที่สุด โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อการศึกษาของเด็กโดยตรง หน่วยงานในระดับอื่นเป็นหน่วยงานที่คอย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[2]"รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114, ตอนที่ 55 ก (11 ตุลาคม 2540) : คำนำ.

[3]"พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 116 , ตอนที่ 74 ก. (19 สิงหาคม 2542) : 21 – 29.

สนับสนุน ช่วยเหลือ ดูแล และส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติภารกิจ ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นจะปฏิบัติได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบงานทุกอย่างในโรงเรียน

ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาหรือองค์กรนั้น บาร์นาร์ด (Barnard) มองเป็นสองด้านคือ การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเรียกว่าประสิทธิผล(effectiveness) กับการปฏิบัติงานที่ถือเอาความพึงพอใจของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นเครื่องวัด ซึ่งเรียกว่าประสิทธิภาพ (efficiency)[4] ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่แสดงคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกของการพัฒนาที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และเกิดขึ้นโดยความร่วมแรงร่วมใจจากทรัพยากรบุคคลในทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา[5] ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของทางราชการ จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถบริหารงานในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีลักษณะของภาวะผู้นำทั้งในด้านบริหารการศึกษาและในฐานะนักปกครอง ด้วยเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินการและเป็นผู้นำแผนไปปฏิบัติให้ได้ผลตรงตามจุดประสงค์และเป้าประสงค์ของแผนงาน เป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผนงานและรับผิดชอบงานทุกด้านในสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[4]Chester I Barnard, The Function of The Executive(Cambridge:Harvard University Press,1966), 4.

[5]สุรศักดิ์ ปาเฮ, “ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ,” วารสารวิชาการ 3, 10 (ตุลาคม 2543) : 8.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา 4 ระดับ ดังนี้

1) ระดับก่อนประถมศึกษา

2) ระดับประถมศึกษา

3) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

4) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีโรงเรียนสังกัด สปช.เดิม 101 โรงเรียน และ 1 สาขา ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษา จำนวนนักเรียน และจำนวนครู ปีการศึกษา 2547

อำเภอ	จำนวนสถานศึกษา		จำนวนนักเรียน			จำนวนครู		
	ทั้งหมด	เขตพื้นที่พิเศษ	เขตพื้นที่ปกติ	เขตพื้นที่พิเศษ	รวมทั้งสิ้น	พื้นที่ปกติ	พื้นที่พิเศษ	รวม
ไทรโยค	40	21	5,741	3,347	9,088	210	163	373
ทองผาภูมิ	30	25	3,592	6,189	9,781	105	219	324
ศรีสวัสดิ์	21	12	1,901	2,575	4,476	80	95	175
สังขละบุรี	10(1)	10	697	4,945	5,642	29	130	159
รวม	101(1)	68	12,372	17,056	29,428	424	609	1,031

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2548 (กาญจนบุรี:ม.ป.ท., 2548), 11-12.

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีสถานศึกษาสังกัดสปช.เดิม 101 โรงเรียน กับอีก 1 สาขา สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษจำนวน 68 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 29,428 คน และจำนวนครูทั้งสิ้น 1,031 คน

การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ได้ดำเนินการบริหารงานตามแนวทางปฏิรูประบบราชการ ที่มุ่งหวังจะเห็นการจัดการศึกษาที่จะเอื้อต่อการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน โดยมีภารกิจงานวิชาการเป็นภารกิจหลักและภารกิจอื่นสนับสนุนงานวิชาการ ดังนี้

1)การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ4) การบริหารทั่วไปโดยใช้กระบวนการบริหาร 4 ด้านคือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล แต่เนื่องจากพื้นที่ดังกล่าวมีความแตกต่างจากพื้นที่ปกติหลายประการทั้งด้านเศรษฐกิจของประชาชนที่ค่อนข้างยากจน สภาพแวดล้อมที่มีภัยต่างๆ มากมายทั้งภัยจากโรค ภัยธรรมชาติ สัตว์ร้าย ภัยจากสงคราม และการต่อสู้ อีกทั้งการคมนาคมที่ลำบากห่างไกล ทำให้เกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาที่จะต้องหาทางแก้ไขต่อไป

ปัญหาการวิจัย

จากผลการดำเนินการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยด้านครู ด้านผู้บริหาร ด้านตัวนักเรียน การบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษา ความแตกต่างในเรื่องขนาด ทำเลที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม ตลอดจนความพร้อมต่างๆ ของสถานศึกษาเป็นผลให้สถานศึกษาบริหารงานไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร และทำให้คุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ ซึ่งจะต้องหาทางแก้ไขต่อไป ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. ภาวะผู้นำและการกล้าตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุด เพราะถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานต่างๆในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำและกล้าตัดสินใจ แต่สภาพปัจจุบันศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงคุณภาพ จากผลการสรุปศักยภาพของโรงเรียนด้านจุดแข็งของโรงเรียนในสังกัด พบว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำและกล้าตัดสินใจอยู่ในอันดับรองสุดท้ายเมื่อเทียบกับศักยภาพด้านอื่นๆ[6] ซึ่งผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนาเพราะผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและพยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับบัญชา อึ๋งสกุลที่กล่าวว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้นเป็นหลักชัยของหน่วยงาน และเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทีเดียว[7]

---

[6]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3, <u>แผนพัฒนาการศึกษา</u> (ม.ป.ท.,2546),29.

[7]บัญชา อึ๋งสกุล, “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา,” <u>วารสารวิชาการ</u> 5, 3 (มีนาคม 2545) : 23.

2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พิจารณาจากร้อยละของคะแนนผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ปีการศึกษา 2547 พบว่า คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละอยู่ในช่วง 40.99 – 42.58 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับประเทศและระดับสพฐ. มีสถานศึกษาที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่าสถานศึกษาที่อยู่ในระดับสูงกว่าเป้าหมาย ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละของคะแนนระดับ ประเทศและระดับ สพฐ. ปีการศึกษา 2547

กลุ่มประสบการณ์	ระดับประเทศ(%)	ระดับสพฐ.(%)	ระดับสพท.(%)	สูงกว่าเป้าหมาย		ต่ำกว่าเป้าหมาย	
				จำนวน	%	จำนวน	%
ภาษาไทย	42.24	43.31	41.85	39	38.61	62	61.39
คณิตศาสตร์	41.69	40.09	40.99	43	42.57	58	57.43
วิทยาศาสตร์	42.41	40.74	42.58	50	49.50	51	50.50
ภาษาอังกฤษ	41.14	39.42	43.26	55	54.45	46	45.55

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2548 (กาญจนบุรี: ม.ป.ท. 2548), 14.

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าคะแนนเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2547 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเป้าหมายระดับ สพฐ. และระดับประเทศยังอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ ภารกิจหลักของสถานศึกษาคือดำเนินการจัดการเรียนการสอนและฝึกอบรมให้นักเรียนเป็นคนดี มีความรู้ และมีความสุข พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ได้กำหนดแนวทางการการจัดการศึกษาหรือการปฏิรูปการเรียนรู้ ยึดหลักผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด ซึ่งการจัดการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่จะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ดังที่เกษม วัฒนชัยกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ออกแบบ และจัดระบบการศึกษาทั้งระบบความคิดและระบบการบริหาร ซึ่งหมายรวมถึงการนำเอาทรัพยากรเพื่อการศึกษาไปบริหารให้เกิด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผลผลิตทางการศึกษา ตามที่ระบบการศึกษาของประเทศต้องการ[8] ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยที่ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงจะช่วยให้ครูผู้สอน สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ซึ่งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ เป็นผู้สนับสนุน เพื่อให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการเรียนการสอน อันจะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อผู้เรียน สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ย่อมแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสถานศึกษาว่า สูงกว่าสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนแสดงพฤติกรรมการบริหารแต่ละด้านไม่เท่ากัน ส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพต่างกัน

3. ระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในระดับสถานศึกษาที่จะบริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) ที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่ในสภาพปัจจุบันพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ยังต้องปรับปรุงคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานทุกด้านให้มีคุณภาพ ซึ่งกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้สรุปถึงคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า 1)ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด 5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา 6) มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารของโรงเรียนโดยนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน และ7) สร้างขวัญกำลังใจให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่งและครูที่ปรึกษา (Mentor)[9] สถานศึกษาจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้นมาจากผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกันว่าแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อจะนำผลของการศึกษามาพัฒนาพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

---

[8]เกษม วัฒนชัย, <u>การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ</u> (กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2546), 2.

[9]กรมวิชาการ,กระทรวงศึกษาธิการ, <u>แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้</u>, 2543, 1 – 2 .

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

2. เพื่อทราบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ข้อคำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 แตกต่างกันหรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้คือ "ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำแตกต่างกัน"

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

การจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นดำเนินการในลักษณะเชิงระบบ (System approach) ประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output)[10] ที่มีปฏิสัมพันธ์กับ

---

[10] Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

สภาวะแวดล้อม (context) ทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทาง การศึกษาแต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น ส่วนตัวป้อนในระบบการศึกษาคือ นโยบาย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์การ ซึ่งได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ กระบวนการการเรียนการสอนและกระบวนการประเมินผล ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพของโรงเรียนตามนโยบายของหน่วยเหนือและจุดหมายของหลักสูตร ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

สิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่งในการให้องค์การประสบผลสำเร็จคือการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารให้ถูกต้องและเหมาะสม จึงจะเป็นการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งมอทท์ (Mott) ให้แนวคิดว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะของผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดีกว่ากล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและของทั้งระบบดีขึ้น[11] สอดคล้องกับยูลค์ (Yukl)ที่กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่นความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉาแก่งแย่งรังเกียจกัน[12]

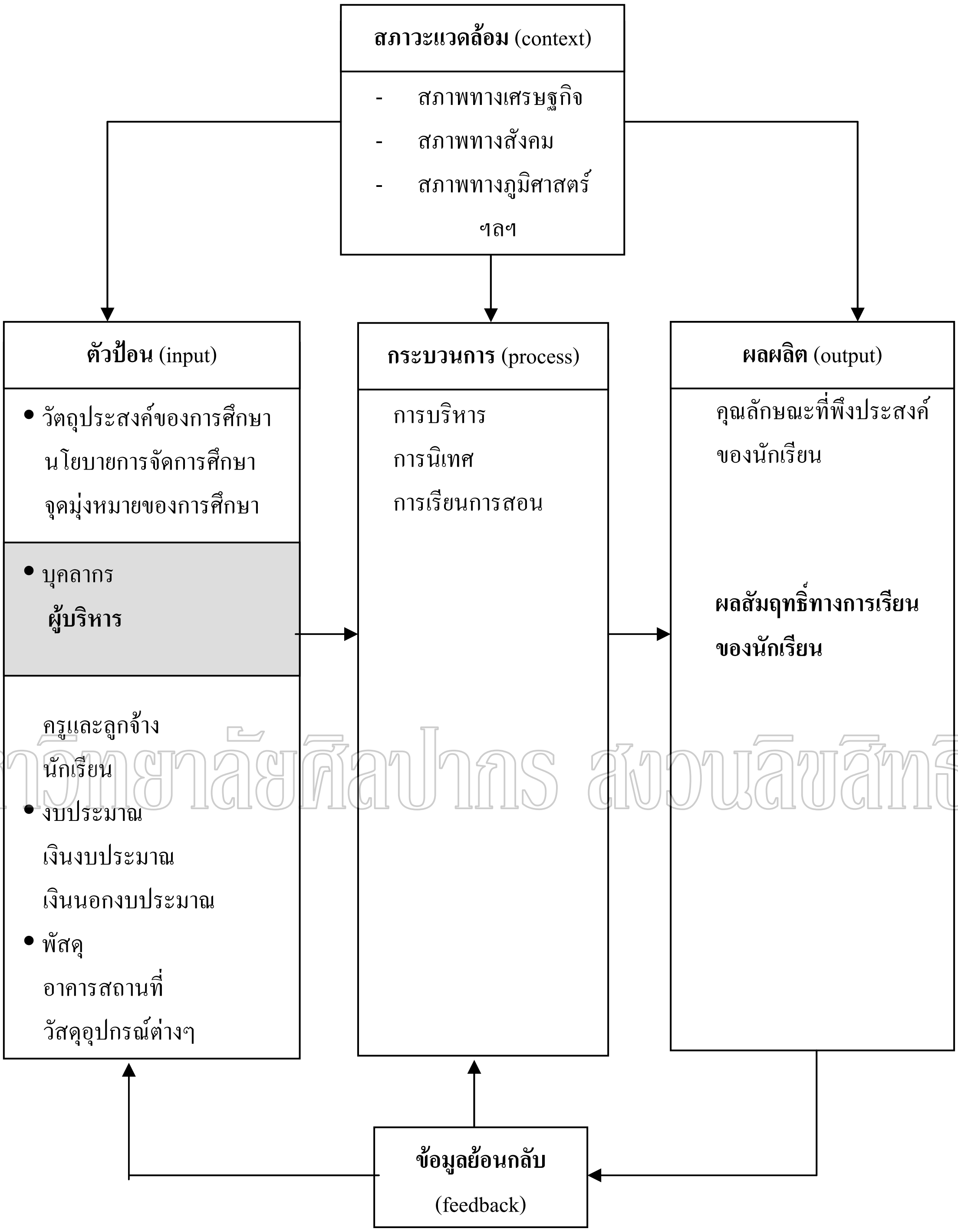
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและสังคมไทยจะมีผลกระทบต่อสังคมในโรงเรียนที่ทั้งผู้บริหาร ครู – อาจารย์ และนักเรียนต่างมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีความเข้าใจความเปลี่ยนแปลง และเป็นไปของสังคม การที่ผู้บริหารจะเน้นแต่การใช้อำนาจหน้าที่ การบังคับบัญชาหรือสั่งการในการบริหารการศึกษาในโรงเรียน ย่อมไม่เกิดผลดีในเชิงคุณภาพสังคมโรงเรียน

---

[11] Paul F. Mott, The Characteristics of Efficient Organization (New York:Harper and Row,1972),132-135.

[12]Gary A Yulk, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, NJ.:Prentice Hall, 1989), 21.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: สุนันทา เลาหนันท์, การพัฒนาองค์กร (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

ยุคใหม่ที่มุ่งเน้นคุณภาพในการจัดการศึกษาต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำ[13] ความสำเร็จของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญและปัจจัยคุณภาพของผู้บริหารที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งก็คือคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารควรเป็นผู้นำทางการศึกษาเพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถ มีการใช้ภาวะผู้นำแนวใหม่ มีวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงนำโรงเรียนและบุคลากรไปสู่ทิศทางอนาคตที่ดีกว่า บาสและอโวลิโอ(Bass and Avolio)ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่สำหรับการบริหารไว้สองแบบคือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลและพึ่งพาซึ่งกันและกันต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ซึ่งผู้นำจะมีอิทธิพลมาก 2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) เป็นการมุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามความคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ 1) การสร้างบารมี (charismatic) 2) การดลใจ (inspiration) 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) [14] ในเรื่องนี้ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย ทำการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนสูงมีพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนต่ำ พฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้มากคือด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา[15]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[13]บัณฑิต แท่นพิทักษ์, "ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน," <u>วารสารปฏิรูปการศึกษา</u> 1, 15 (16-30 เมษายน 2542) : 8.

[14]Bermard M. Bass and Bruce J. Avolio, <u>Improving Organization Effectiveness Through Tranformational Leadership</u> (C.A. : Sage Publications,1994), 4.

[15]ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย, "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนต่างกัน" (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 103.

ขอบเขตของการวิจัย

การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการบริหาร มีภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถชักนำให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทิชชี่และเดวานนา (Tichy and Devanna) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) กล้านำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย มีความสุข มีจุดยืนเป็นของตัวเอง 3) เชื่อมั่นในคนอื่น ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ 4) ใช้คุณค่าของเป้าหมายเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learner) 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับ ความสลับซับซ้อน 7) เป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถที่จะทำความหวังให้เป็นความจริง[16] เช่นเดียวกับแฮริส (Haris)ที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 5 ประการคือ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม 3) มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน 4) ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ เปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา 5) มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี[17]

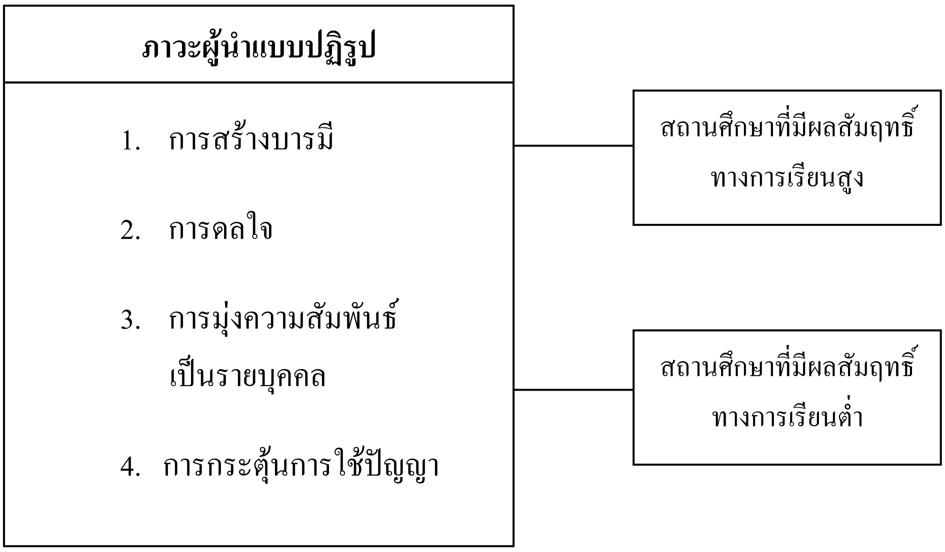
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) คือ 1) การสร้างบารมี 2) การดลใจ 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และ 4) การกระตุ้น การใช้ปัญญา มาเป็นกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

---

[16]Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, "The Transformational Leader," <u>Training and Development Journal</u> 40, 7 (July 1986) : 27 – 32.

[17]Phillip R. Harris, <u>High Performance Leadership : Starategies for Maximum Carur Productivity</u> (Glenview Illinois : Scott Foresman and Company, 1989),10.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา บูรณาการจาก : Bernard M Bass, and Bruce J.Avolio, Improving Organization Effectiveness Through Tranformational Leadership (C.A. : Sage Publications,1994), 4.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเฉพาะสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยมีผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 1 ปีการศึกษาขึ้นไป ครูผู้สอนซึ่งเป็นครูที่รับผิดชอบงานวิชาการ และครูที่รับผิดชอบงานบุคลากร ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ถือว่าผลผลิตในการจัดการศึกษาของโรงเรียนคือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นผลมาจากส่วนที่เป็นกระบวนการของระบบ คือการจัดการเรียนการสอนของครูเป็นสำคัญ แต่การจัดการเรียนการสอนของครูจะมีประสิทธิภาพอันนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้นั้น สืบเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ที่แสดงออกเพื่อชักนำครูให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เกิดความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้คุณภาพของการศึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์การ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปประกอบด้วย การสร้างบารมี การดลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่สูงสุดในองค์กรที่จะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ การดำเนินงานต่างๆ ในสถานศึกษา

สถานศึกษาที่มีมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกัน หมายถึง สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงตั้งแต่คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 ขึ้นไป และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำตั้งแต่คะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 27 ลงมา ที่ได้มาจากกระบวนการทดสอบจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ โดยการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2547 จากสถานศึกษา ที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่เปิดสอนระดับอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เขตพื้นที่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 หมายถึง พื้นที่ที่เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยการพิจารณาจากความยากลำบากของการคมนาคม ความขาดแคลนสาธารณูปโภค สาธารณูปการ หรือปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพ ความเสี่ยงภัย และความชุกชุมของโรคภัยไข้เจ็บตามที่กระทรวงการคลังประกาศกำหนด ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3 ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ตั้งอยู่ตามแนวชายแดนไทย-พม่า

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาค้นคว้าเรื่องที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ข้อเขียน ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป สถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่จะประสานบทบาทของครู อาจารย์ ตลอดจนใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการวางนโยบาย วิธีดำเนินงาน พร้อมทั้งจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำของสถานศึกษา จะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา อำนวยความสะดวกในการสร้างวิสัยทัศน์การศึกษา สามารถจัดการระดมทรัพยากรชุมชน ดำเนินการและจัดสรรทรัพยากร จัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผล และมี ประสิทธิภาพ ตามระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้านดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. การบริหารวิชาการ เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4. การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้ การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล[1]

ภาวะผู้นำ

ผู้บริหารคือผู้ที่ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์การ แต่ละคนอาจแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามตำแหน่งในองค์การ ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่างๆ ความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน

ความหมายของผู้นำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์การ ผู้ร่วมงาน และผู้นำ ซึ่งสิ่งสำคัญที่องค์การจะขาดเสียมิได้คือ หัวหน้า หรือผู้นำขององค์การนั้น ที่จะช่วยให้มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ฮาลปิน (Halpin) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ห้าประการดังนี้ 1) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยการให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน[2] ในขณะที่ฟิตเลอร์ (Fiedler) มีความเห็นว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ 1) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นิเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม 2) เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม 3) เป็นผู้

---

[1]พรชัย ภาพันธ์, "เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง," วารสารวิชาการ 7 , 1 (มกราคม – มีนาคม 2547) : 41 – 43.

[2]Andrew W. Halpin, Teory and Research in Administration (New York:Macmillan Company, 1966), 43.

แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ [3] ส่วนเทอร์รี่ (Terry) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับ บัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้[4] นอกจากนี้เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ[5]

จากนิยามของคำว่าผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มหรือองค์การนั้นๆ หรืออาจไม่ได้แต่งตั้งก็ตามแต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) หรือบางทีใช้คำว่า ประมุขศิลป์ และความเป็นผู้นำนั้นได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป เช่นเอทซิโนอิ (Etzinoi) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ อำนาจ (power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น[6] จาคอบส์ (Jacobs) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวสารข้อมูลและบุคคลอื่นมีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามข้อแนะนำหรือ ความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุง [7] ส่วนแคท์ซ และคาห์น (Katz and Kahn) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[3]Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York:McGraw Hill Book Co.,1967), 78-79.

[4]George R. Terry, Principles of Management (Illinois:Richard D.Lewin,1977), 410.

[5]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5-8 (นนทบุรี:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช,2540), 8.

[6]Amitai Etzioni, Modern Organization (New Jersey :Prentice-Hall, Inc.,1967), 50-57.

[7]T.O. Jacobs, Leadership and Exchang Informal Organization (Alexandria : Human Research Organization, 1970), 156.

คือการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยอมทำตามทิศทางการดำเนินงานตามปกติในองค์การ[8] เฮาส์และเบท์ซ (House and Baetz) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มของคน 2 คน หรือมากกว่า และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม[9] บาส (Bass) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า[10] ในขณะที่เฮอร์เซ่ และปลังชาร์ด (Hersey and Blanchard)ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และ สรุปว่า กระบวนการภาวะผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสถานการณ์ (situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ L = f(l,f,s) [11] ส่วนนักการศึกษาไทย อวยชัย ชบา ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มกับตัวแทนของกลุ่ม ซึ่งเรียกว่า ผู้นำ โดยมีการปฏิสัมพันธ์ในด้านการวางแผนการจัดองค์การการบริหารงานบุคคล การสื่อข้อความ การตัดสินใจ การสั่งการและการควบคุม และยังรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ให้กับผู้ตามและสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดในกลุ่มผู้ตามได้ชัดเจนในแนวเดียวกันโดยมุ่งหวังที่จะให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นอย่างจริงจังในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง[12]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[8]Daniel Katz and Robert L. Kahn, Group Dynamic : Research and Theory (New York : Row Peterson, 1978), 78-83.

[9]Roberts J. House and Mary L. Baetz, Research in Organizational Behavior (Illinois : Southern Illinois University Press, 1979), 341-423.

[10]Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York : The Free Press, 1985), 545.

[11]Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (Englewood Clliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1993), 92.

[12]อวยชัย ชบา, “ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ,” ในเอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5 – 8 (นนทบุรี:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538), 164-165.

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มมีความชัดเจนจากการศึกษาประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยการศึกษาตามแนวความคิด ความเชื่อตามทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรก ให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจบารมีของผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผู้นำหรือภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี แต่ที่รู้จักกันกว้างขวางสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)
2. ทฤษฎีแนวคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)
3. ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสต์กาล เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือมีบุคลิกภาพทางการแสดงตัว ท่าทางการพูดจาอย่างไร เป็นต้น ในการค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ[15] การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อจะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้บ่งชี้ผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย วรูม (Vroom) ได้สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่าง ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่าง

ชัดเจนแน่นอน[13] และเรดดิน (Reddin) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยสรุปว่าการศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้[14] ส่วนการศึกษาวิธีที่ 2 โดยเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมีผู้ศึกษาไม่มากนัก ผลจากการศึกษาแนวทางนี้สรุปได้ว่า ประสบความล้มเหลวเนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้ เช่นกันและการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่าง แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากหรือน้อยเพียงใด

2. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพได้เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมายงานอย่างไร และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ(one best way theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝน ให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้[15] ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์ พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก[16] ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[13]Victor H. Vroom, “Leadership,” in Handbook of Industrial and Organization Psychology (Chicago:Rand Menally,1976), 152 – 155.

[14]William F Reddin, Managenal Effectiveness (New York:McGraw – Hall, 1970), 204.

[15]James Owen, “The Uses of Leadership Theory,” Michigan Business Review 25 (January 1973) : 13 – 19.

[16]James H. Donnelly and others, Fundamentals of Management (Dallas, Texas:Business Publication, 1971), 102.

อย่างกว้างขวาง และทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญ คือ

1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (job centered leadership) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (employee centered leadership) จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับงาน[17]

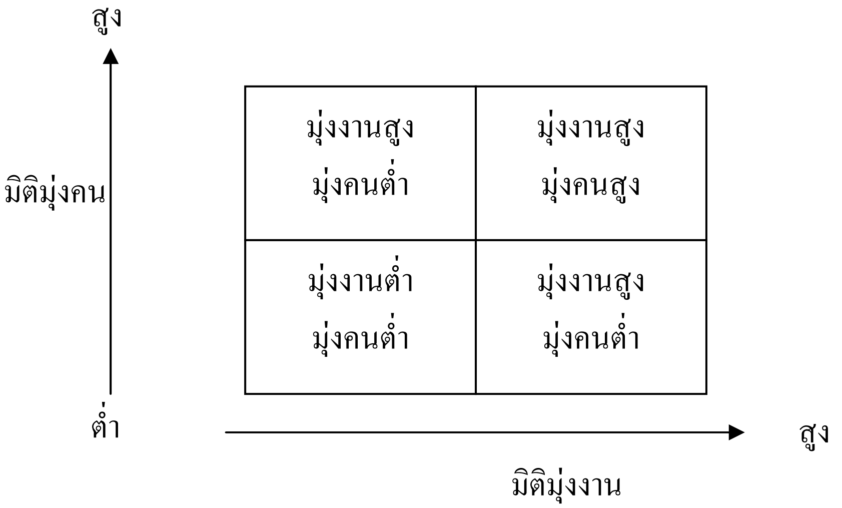
2. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (two – dimension theory) มีการวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (Ohio State) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (consideration dimension) กับมิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก[18] และจากผลการวิจัยอีกประการหนึ่งพบว่าพฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะของการผสมผสานระหว่างมิติทั้งสอง มากกว่าจะเป็นมิติใดมิติหนึ่ง จึงทำให้สามารถแบ่งแบบการเป็นผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ ดังภาพที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[17]Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw – Hall Book,1961), 5 – 7.

[18]James H. Donnelly, Jr. James L. Gibson. And John M. Ivancevich, Fundamentals of Management, 2re ed. (Dallas, Texas:Business Publisher. Inc., 1978), 266.



ภาพที่ 1 ควอดแดรนท์ (quadrant) การเป็นผู้นำของ โอไฮโอสเตท

ที่มา : Pual Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs,N.J. : Prentice – Hall International, Inc.,1993), 92.

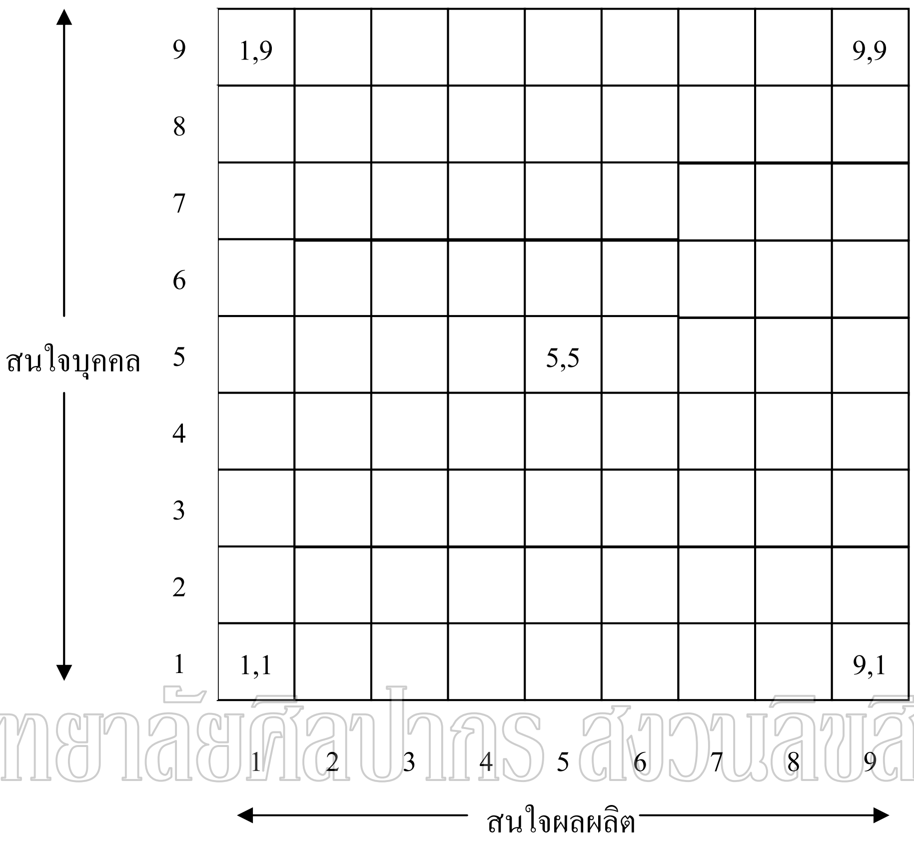
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid theory) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton)เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (two dimension grid) ได้คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (concern for production)

แบบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 5 แบบ คือ 1) แบบอิมโพเวอร์ริช (impoverich) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย 2) แบบคันทรีคลับ (country club) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสค์ (task) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย 4) แบบมิดเดิล ออฟ เดอะโรด (middle of the road) คือผู้นำที่ให้ความสมดุลย์ทั้งงานและคน 5) แบบทีม (team) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก[19] ดังภาพที่ 2

---

[19]Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston:Gulf Publishing, Co.,1978), 10.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาพที่ 2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing,1978), 10.

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหาร 4 ระบบ (system 4 management) ไลเคิร์ท (Likert) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนกผู้นำ หลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆ แล้วเขาพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำ สี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบ “เผด็จการ” (exploitive authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการลงมาตามสายงานการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไปและผู้นำกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติไว้

ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (benevolent authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวพันกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไป อย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative group) เป็นแบบการบริหารที่ ไลเคิร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (downward communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ[20]

---

[20]Rensis Likert, <u>New Pattern of Management</u> (New York : McGraw – Hill Book, 1961), 223.

3. ทฤษฎีแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

สถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากที่สุด และมักจะเป็นตัวแปรอิสระ ผู้บริหารต้องปรับส่วนประกอบทั้งสามให้เข้ากันให้ได้ จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (continuum of leadership benavior) แทนเนนบอม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นนักทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้นำได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางสถานการณ์[21] นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและแรงกดดันทางเวลาก็เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหารตามทัศนะของแทนเนนบอมและชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่[22]

2. รูปแบบภาวะผู้นำตามแบบจำลองของฟีดเลอร์ (Fiedler) ฟีดเลอร์ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (leader member ralations) อาทิ เช่นความไว้วางใจ ความจงรักภักดี 2) โครงสร้างของงาน (task structure) ความชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับ โครงสร้างของงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (position power)[23]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย (path – goal theory) เฮาส์ (House) ได้พิจารณาทฤษฎีความเป็นผู้นำจากงานวิจัยของเขาเอง ประกอบกับข้อสนับสนุนจากงานวิจัยอื่นๆ เช่น วรูม (Vroom) ฟีดเลอร์ (Fiedler) หลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีวางแนวทางให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาส

---

[21]Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to coose a Leadership Pattern," Harvard Business Review 23 (May – June 1973) : 162 – 164.

[22]Ibid., 164.

[23]Fred E. Fiedler, "Engineer the job to Fit the Manager," Harvard Business Review (September – October 1965) : 538-551.

สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์การและของตัวเขาเองไปพร้อมๆ กัน[24] ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (directive leadership) 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (supportive leadership) 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิผล (achievement oriented leadership) แบบผู้นำต่างๆ ดังกล่าวผู้บริหารสามารถใช้ได้หลายๆ แบบพร้อมๆ กัน ทั้งนี้จะกี่แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์คือ 1)ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็น ผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต 2) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุน และการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

4. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (a life cycle theory of leadership) เฮอร์เซย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ให้ทัศนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย (maturity) ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เชื่อว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคลื่อนที่ ผ่าน 4 ขั้นตอน คือ 1) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์การเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเหมาะสมมากที่สุด 2) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเริ่มเรียนรู้งานของเขา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานยังจำเป็นอยู่พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับคนด้วย 3) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเริ่มแสวงหาความรับผิดชอบงานของเขามากขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานน้อยลง แต่ยังคงให้ความสำคัญกับคนต่อไป 4) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากขึ้น สามารถสั่งการด้วยตนเองมีประสบการณ์มากพอผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้นและการสนับสนุนลงได้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นตัวของตัวเอง และไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารต่อไป[25]

---

[24] Robert J. House, "A path Goal Theory of Leader Effectiveness," Admministrative Science Quarterly 1,3 (September 1971) : 321 – 338.

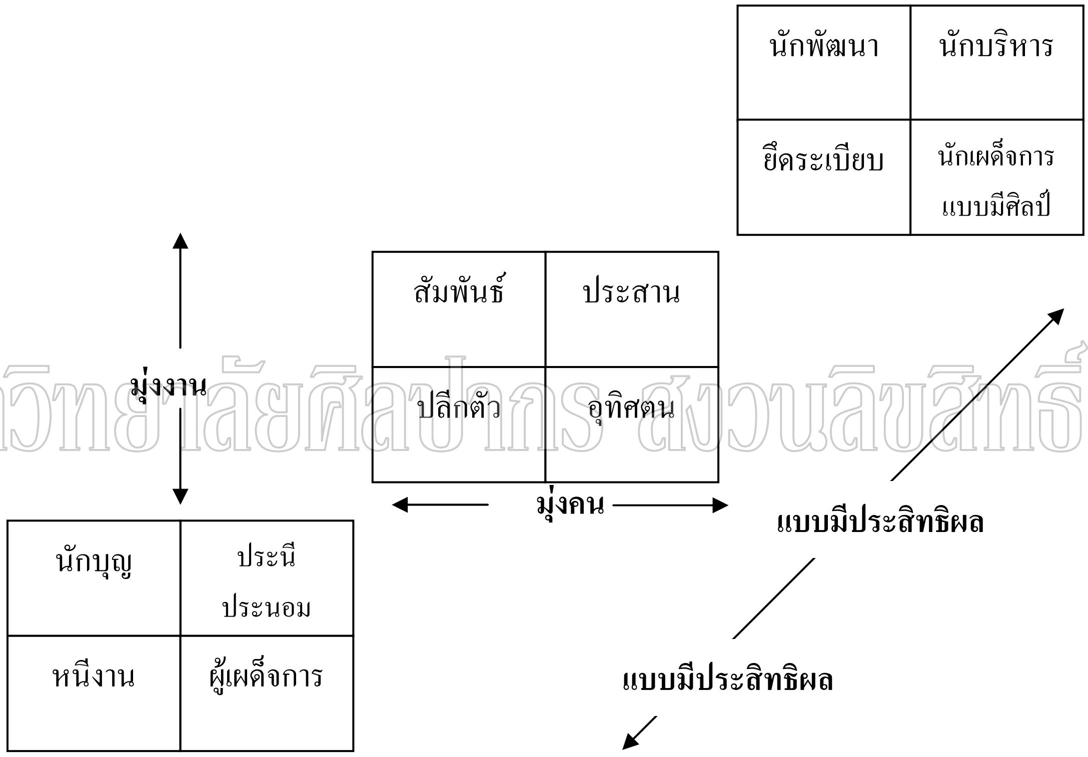
[25] Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, sce also William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw – Hill Book Co., 1970), 158-170.

5. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหารแบบสามมิติ (three – dimension theory)

ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ มิติทั้งสามของ เรดดิน (Reddin) ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงานมิติ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล[26]

แบบของการบริหารเบื้องต้นของเรดดิน (Reddin)

1. ผู้นำแบบปลีกตัว (separated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย เขาจะปลีกตัวไปจาทั้งงานและคน



ภาพที่ 3 รูปจำลองความเป็นผู้นำแบบ 3 – D

ที่มา : William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw – Hall Book Company, 1970), p.12.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[26] Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resource (New Jersey : Prentice – Hall, International, Inc.,1982), 97.

2. ผู้นำแบบอุทิศตน (dedicated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย พฤติกรรมของเขาจะให้ความสำคัญกับคนน้อย

3. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (related) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมของเขาจะมุ่งอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้นำแบบประสาน (integrated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก เป็นพฤติกรรมที่มุ่งอยู่ที่คนและงานมาก[27]

3-D Model ของเรดดิน (Reddin) นี้ถือว่าการเป็นผู้นำนั้นจะมีรูปแบบพื้นฐาน 4 แบบ ตาข่ายตรงกลางดังได้อธิบายมาแล้ว และมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังตาข่ายที่อยู่ข้างบนปรากฏกับรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

ลักษณะผู้นำตามแบบของเรดดิน (Reddin)

เรดดิน (Reddin) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูงอยู่ 4 แบบ[28]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (deserter) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อยลักษณะผู้นำแบบนี้จะไม่มีความสนใจงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่นไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ลักษณะของผู้นำแบบนี้มุ่งแต่เพียงสัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงานมีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วยพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้เสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยขององค์การไว้ ผู้บริหารที่เป็นแบบนี้จะได้ผลผลิตต่ำ

3. แบบเผด็จการ (autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยมีลักษณะที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการสั่งสอนให้ผู้อื่นทำงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

---

[27] William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw – Hall Book Company, 1970), 11-12.

[28] Ibid.

4. แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก โดยมีลักษณะของผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่เป็นคนที่ถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจที่ไม่ดี ไม่มีความเชื่อถือในตัวเอง และใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

1. แบบผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อยให้ความสำคัญกับกฎระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และเข้มงวด มักไม่มีความริเริ่มไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้พบได้ในระบบราชการทั่วไป

2. แบบนักพัฒนา (developer) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย มีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยทำงานรวมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพนิ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

3. แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี สามารถสั่งการโดยผู้ร่วมงานพอใจที่จะทำงานให้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. แบบนักบริหาร (executive) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำงานเป็นทีม มีการวางมาตรฐานในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพเอาใจใส่ รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีความสนใจในวิชาความรู้ใหม่ๆ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีและก้าวหน้า

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) คือกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้

1.การสร้างบารมี (charisma)

บารมี คือการมีอำนาจในตัวของผู้นำที่มีผลลึกซึ้งต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมที่จะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมีจะเชื่อถือว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความจงรักภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์การ[29] ผู้นำที่มีบารมีจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกลและการรับรู้ถึงภาระกิจที่จะต้องทำ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์[30] บาส(Bass) ได้สอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำด้านการทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ซึ่งก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกๆ คน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจ และมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม[31] การมีบารมีของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีบารมีจะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามบอกว่ามี ผู้นำบารมีเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤติในองค์การ ผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้น พร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤติและจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีบารมี[32]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[29]Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 3rd ed. (N.J. : Prentice Hall International, 1994), 318.

[30]Bernard M. Bass and B.J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : Sage Publication, 1994), 2, อ้างถึงในกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, "ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน" (ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536), 50-51.

[31]Bernard M. Bass, Leadership and performance beyond expectations (NewYork : The Free Press, 1985), 43.

[32]Ibid.,317.

ความจำเป็นของการสร้างบารมีเพื่อการเปลี่ยนสภาพนั้น บาส (Bass) กล่าวว่าบารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนสภาพ เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนสภาพสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของบานดูรา (Bandura) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ภายในองค์การผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำเนื่องจากตำแหน่งอิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบผลสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น[33]

เช่นเดียวกันกับกรณีศึกษาของ เฮาส์ (House) พบว่า ยิ่งผู้ตามมีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น และในการเลียนแบบผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วยนั่นคือพฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้[34]

พฤติกรรมการสร้างบารมีจึงหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี อยากยึดถือในตัวผู้บริหารมาเป็นแบบอย่าง พร้อมที่จะทุ่มเทความพยายาม ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration)

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง การที่นำการเปลี่ยนสภาพหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้นำให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตาม เอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคน และปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันไปตามความต้องการ[35] การยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคลโดยมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความต้องการ ตลอดจนการยอมรับในเอกลักษณ์และความสนใจของผู้ตาม แต่ละบุคคล หรือแม้แต่ภูมิหลังทางครอบครัว[36]

---

[33] Ibid. , 352.

[34] Ibid. , 319.

[35] Bernard M. Bass, <u>Leadership and performance beyond expectations</u> (NewYork:The Free Press, 1985), quoted in Gary A. Yukl, <u>Leadership in Organization</u>, 3rd ed. (N.J.:Prentice Hall International, 1994), 352.

[36] Curtin, “The gold collar leader,” <u>Nursing Management</u> 26 (October 1995) : 8.

บาส (Bass) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม ให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขา

ลักษณะของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น มิลเลอร์ (Miller) ที่ได้แบ่งลักษณะการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลไว้เป็นสองลักษณะ คือ

1) การมุ่งความสัมพันธ์ในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนๆ กันและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2) การมุ่งสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของเอกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สำหรับพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนสภาพไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. การเน้นการพัฒนา (a development orientation) ในการแสดงพฤติกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนสภาพต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา[37]

2. เน้นความเป็นบุคคล (individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละระดับส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การทำให้ ผู้ใต้บังคับ

---

[37]Bernard M. Bass, <u>Leadership and performance beyond expectations</u> (NewYork:The Free Press, 1985), 85-88.

บัญชารู้สึกว่าตนเป็นคนในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น และทำให้ผู้นำมีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือการที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (individual counseling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงรับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายความในใจออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่นๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ[38]

ดังนั้นพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล จึงหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูแต่ละคน มีความสนใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของครู มีความยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. การดลใจ (inspiration motivation)

การดลใจหมายถึงการที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำปลุกปลอบใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน[39] บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ให้คำจำกัดความว่าดลใจนั้น คือการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มเพื่อองค์การ[40]

---

[38]Bernard M. Bass and B.J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : Sage Publication, 1994), 2.

[39]Bernard M.Bass, Leadership and performance beyond expectations (NewYork:The Free Press, 1985), 66.

[40]Ibid. , 2.

พฤติกรรมการสร้างการดลใจของผู้นำนั้นบาส (Bass) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการดลใจของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ

1.1 การกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (confidence – building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจและทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตน หรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ [41]

พฤติกรรมการดลใจ จึงหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้คำพูดให้กำลังใจและกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จรวมถึงการที่ผู้บริหารสร้างเสริมขวัญ กำลังใจเมื่อครูเกิดความท้อแท้ หรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

[41]Ibid. , 70.

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)

การกระตุ้นปัญญาของผู้นำเปลี่ยนสภาพหมายถึงการทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และในการกระตุ้นปัญญาของผู้เปลี่ยนสภาพนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไข ผู้ตามจะเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ[42]

การกระตุ้นปัญญามีหลายวิธี ควินน์และฮอลล์ (Quinn and Hall) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญาผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยอาศัยหลักเหตุผล (rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (existenially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความน่าเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน โดยการต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. การใช้ประสบการณ์ (empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความ มั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจ จะมีการยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงในผู้นำลักษณะนี้ด้วย[43]

นอกจากนี้ บาส (Bass) ยังกล่าวถึงวิธีการกระตุ้นปัญญาว่าจะทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยการที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา

---

[42]Ibid. , 99.

[43]Ibid. , 110.

การกำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้เกิดความสนใจ เข้าใจและยอมรับตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำนั่นคือพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถทำให้ครูเกิดความตระหนักถึงปัญหาที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่ ส่งเสริมให้ครูแสดงหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา จนเกิดผลดีขึ้น รวมถึงการกระตุ้นให้ครูใฝ่รู้มากขึ้น

จากหลายแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นให้ผู้ตามกระทำ มากกว่าความตั้งใจเดิมของผู้ตาม ทำในสิ่งที่เป็นการท้าทายความรู้ ความสามารถในตัวของผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ลักษณะเด่นของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้างความผูกพัน ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติของผู้ตาม ปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันส่วนรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง

สภาพและสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

สภาพเขตพื้นที่พิเศษ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ประกาศพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ พ.ศ. 2544 ให้กระทรวงการคลังประกาศกำหนดสำนักงานในพื้นที่พิเศษ โดยร่วมพิจารณากับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

1. ความยากลำบากของการคมนาคม

ก. พิจารณาตามลักษณะที่ตั้งสำนักงานว่า เป็นสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่ราบ สำนักงานตั้งอยู่บนภูเขา หรือสำนักงานตั้งอยู่บนเกาะ อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่คณะกรรมการฯได้กำหนดไว้

ข. การพิจารณาลักษณะที่ตั้งของสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่ราบ หรือบนภูเขา สำนักงานจะต้องกำหนดพิกัดความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง จากแผนที่ภูมิประเทศ 1 : 50,000 ของกรมแผนที่ทหาร แล้วเปรียบเทียบพิกัดความสูงฯ ของสำนักงานกับเกณฑ์ความสูงที่คณะกรรมการฯ กำหนดในแต่ละจังหวัด ซึ่งหากปรากฏว่า ความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางของสำนักงานต่ำกว่าความสูงตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯกำหนด ถือว่าสำนักงานนั้นตั้งอยู่ในพื้นที่ราบ แต่หากเท่ากับหรือสูงกว่าความสูงตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ กำหนด ให้ถือว่าเป็นสำนักงานที่ตั้งอยู่บนภูเขา

2. ความขาดแคลนสาธารณูปโภค สาธารณูปการ หรือปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีพ พิจารณาตามปัจจัยข้อเท็จจริงของสำนักงาน

3. ความเสี่ยงภัย หรือความชุกชุมของโรคภัยไข้เจ็บ พิจารณาจากพื้นที่ตั้งของสำนักงานว่าสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย และหรือพื้นที่ที่มีความชุกชุมของโรคภัยไข้เจ็บที่

คณะกรรมการฯกำหนดหรือไม่ ซึ่งคณะกรรมการฯจะกำหนดพื้นที่เสี่ยงภัยและพื้นที่ที่มีความชุกชุมของโรคภัยไข้เจ็บทุกปี และส่งข้อมูลดังกล่าวให้กับหน่วยงานต้นสังกัดของสำนักงานและคณะกรรมการฯ ระดับจังหวัด เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา[44]

สถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนในพื้นที่ 4 อำเภอของจังหวัดกาญจนบุรี คือ อำเภอทองผาภูมิ อำเภอไทรโยค อำเภอศรีสวัสดิ์ และอำเภอสังขละบุรี ได้รับการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ติดกับประเทศพม่า ตั้งอยู่ในภาคกลางด้านตะวันตกของประเทศไทย สภาพพื้นที่มีลักษณะเป็นป่าไม้และภูเขามีพื้นที่ราบเป็นส่วนน้อย มีอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ 2 แห่ง ดังนั้นเส้นทางการเดินทางจึงมีลักษณะคดเคี้ยวตามไหล่เขาและอ่างเก็บน้ำ ลักษณะภูมิอากาศโดยทั่วไปอยู่ในโซนร้อนและชุ่มชื้น ในบริเวณที่เป็นป่าและภูเขาสภาพอากาศจะมีความเปลี่ยนแปลงมาก คือ ในฤดูร้อนจะร้อนจัด ในฤดูหนาวจะหนาวจัด ฤดูฝนจะเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม[45]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากประกาศกระทรวงการคลังเรื่องกำหนดสำนักงานในพื้นที่พิเศษประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 มีสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 68 โรงเรียน ตั้งอยู่ในอำเภอทองผาภูมิจำนวน 25 โรงเรียน อำเภอไทรโยคจำนวน 21 โรงเรียน อำเภอศรีสวัสดิ์จำนวน 12 โรงเรียน และอำเภอสังขละบุรีจำนวน 10 โรงเรียน[46]

---

[44]กระทรวงการคลัง, “พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ พ.ศ. 2544,” 25 ธันวาคม 2544.

[45]สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3, <u>แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2548</u> (กาญจนบุรี: ม.ป.ท. 2548), 14.

[46]กระทรวงการคลัง, “พระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ พ.ศ. 2544,” 25 ธันวาคม 2544.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วรินธร กาญจนระวีกุล ศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (participating) มากที่สุด สำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (selling) มากที่สุด สำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีวุฒิภาวะอยู่ในระดับกลาง (M_3) ส่วนครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่มีระดับวุฒิภาวะอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($M_{3/4}$) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับระดับวุฒิภาวะของครูมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[47]

วิชัย อุดมกุศลศรี ศึกษาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง พบว่า 1) ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง อยู่ในระดับสูงทุกด้านทั้งสองกลุ่ม 2) ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและที่ไม่ได้ป้ายทอง ด้านความจำเป็นพื้นฐานและความยืนหยัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ได้ป้ายทองสูงกว่า 3) ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร ด้านหลักในการทำงานและหลักการปกครอง สามารถจำแนกโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง โดยมีความสามารถในการจำแนกโรงเรียนทั้งสองกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 65[48]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[47]วรินธร กาญจนระวีกุล, “ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2541), บทคัดย่อ.

[48]วิชัย อุดมกุศลศรี, “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

สิทธิ์ สิริพิเดช ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม พบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[49]

สุรศักดิ์ ขันติธีวาโร ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงผลักดันภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า 1) แรงผลักดันภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) แรงผลักดันภาวะ ผู้นำของผู้บริหารตามความคิดของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) แรงผลักดันภาวะวะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม ด้านเทคนิคด้านการศึกษาและด้านมนุษย์[50]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

พัชรี เวชยันต์วิวัฒน์ ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและแยกพิจารณา

---

[49]สิทธิ์ สิริพิเดช, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม" (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

[50]สุรศักดิ์ ขันติธีวาโร, "แรงผลักดันภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

เป็นรายด้าน 2) มาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายมาตรฐาน 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน คือพฤติกรรมด้านการเป็นผู้นำ การจูงใจ การมีปฏิสัมพันธ์ และการมีอิทธิพลต่อกัน การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน[51]

นพดล เด่นดวง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐมอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐมอยู่ในระดับมาก 3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐมและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[52]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประยูร สุพรรณอ่วม ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน จังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถม

---

[51]พัชรี เวชยันต์วิวัฒน์, "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน" (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

[52]นพดล เด่นดวง, "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐม" (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

ศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[53]

งานวิจัยต่างประเทศ

เคนดริด (Kendrick) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล[54]

บอแมน (Baumann) ได้วิเคราะห์ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้อำนวยการเปลี่ยนสภาพใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ผู้นำรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ ค่านิยมและทัศนคติ 3) การรับรู้ตนเองทางบวก มีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนสภาพ 4) ผู้นำการเปลี่ยนสภาพมอบอำนาจให้เอกบุคคลในองค์การโดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (collective leadership) 5) ผู้นำการเปลี่ยนสภาพ กำหนดตนเองในฐานตัวนำในการเปลี่ยนสภาพ[55]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คิง (King) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมปลายและระดับมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และพบในผู้บริหาร

---

[53]ประยูร สุพรรณอ่วม, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน จังหวัดสมุทรสงคราม” (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

[54]Jane Ann Kendrick, “The Emergence of Transformational Leadership Practice in a School Improvement Effort A Reflective Study,” Dissertation Abstracts International 49(1988):1330.

[55]Donna Jeanne Baumann, “Characteristics and Operational Style of Transformational Leaders,” Dissertation Abstracts International 49/12(June 1989X) : 3559.

ระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย[56]

โกธ์ (Koh) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่น[57]

คลอทซ์และแดเนียล(Klotz and Daniel) ได้ศึกษาการเตรียมการสำหรับการสร้างสรรค์หลักสูตรของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความเคลื่อนไหวในการปฏิรูประดับชาติ พบว่า ควรต้องหลีกเลี่ยงการบริหารงานที่มีบุคคลเป็นศูนย์กลาง แต่เน้นการเรียนรู้ด้วยการกระทำและทบทวนทิศทางคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหาร เน้นความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนการเรียนการสอน วิธีการสอน การประเมินผลนักเรียนและการประเมินผลหลักสูตร[58]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[56]Margaret Ingram, King, “Extraordinary Leadership in Education Tranformational and Transactional Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Climate in k-12 and Higher Education,” Dissertation Abstracts Intermational 50 (1989):2329.

[57]Willminam Lok Kiang,Koh, “An empirical validation of the theory secondary in Singapore,” Dissertation Abstracts International 52 (1991) : 602-A.

[58]Jack Klotz and Larry Daniel, “Formatting a Proactive Principal Preparation Program in Response to the Nation Reform Movement in Education Administrative Preparation, Mississippy,” ERIC on Educational Management, (1998), Abstract.

สรุป

การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญยิ่งในการที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจุบันถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่สำคัญมากในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เพราะมีหลายสิ่งหลายอย่างมีการเปลี่ยนแปลงไป ผู้นำจึงจำเป็นต้องทันเหตุการณ์ และมีความคล่องแคล่วว่องไว ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นแบบหนึ่งที่ผู้นำแสดงออกเพื่อสร้างสรรค์ สร้างศรัทธา มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นเพื่อให้มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) การสร้างบารมี 2) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3) การดลใจ และ 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำที่ดีสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และช่วยให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ 1)ระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูป และ 2) ความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ด้วยการใช้โรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์(unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูปฏิบัติการสอน สำหรับการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนคือ

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเสนออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> การดำเนินตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล ปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือและการใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 นำไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 18 โรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

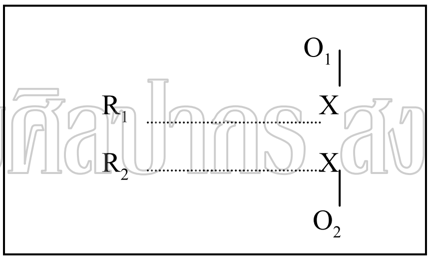
<u>ขั้นตอนที่ 3</u> รายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการร่างรายงานผลการวิจัย เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิผลสูงสุดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้ 42 นแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของการเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยไม่มีการทดลอง (the two – shot, non – experimental comparison) โดยใช้ตัวอย่างสองกลุ่มแล้ววัดค่าครั้งเดียว ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

R_1 หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

R_2 หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

X หมายถึง ตัวแปรที่จะศึกษา

O_1 หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

O_2 หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จาก 68 โรงเรียน ประกอบด้วย สถานศึกษาในอำเภอไทรโยค 21 โรงเรียน สถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ 25 โรงเรียน สถานศึกษาในอำเภอสังขละบุรี 12 โรงเรียนและสถานศึกษาในอำเภอศรีสวัสดิ์ 10 โรงเรียน

ตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่มาศึกษาผู้วิจัยได้นำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (GAT) ปีการศึกษา 2547 มาสรุปเป็นค่าเฉลี่ยรายโรงเรียนทั้ง 68 โรงเรียน นำมาเรียงลำดับคะแนนต่ำสุดไปหาคะแนนต่ำสุด แบ่งกลุ่มโรงเรียนโดยใช้เกณฑ์ของ จุง เต ฟาน (Chung – Teh Fan) คือใช้เทคนิค 27 เปอร์เซนต์ไทล์บนและล่างได้โรงเรียนสามกลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ตั้งแต่คะแนนเปอร์เซนต์ไทล์ที่ 73 ขึ้นไป จำนวน 18 โรงเรียน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนปานกลาง ตั้งแต่คะแนนเปอร์เซนต์ไทล์ที่ ที่ 28 – 72 จำนวน 31 โรงเรียน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ตั้งแต่คะแนนเปอร์เซนต์ไทล์ที่ 27 ลงมา จำนวน 19 โรงเรียน[1]

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารและครูในสถานศึกษากลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 กลุ่มละ 18 โรงเรียนเท่ากัน เนื่องจากอีก 1 โรงเรียนในกลุ่มที่ 3 ไม่มีข้อมูลในแบบสอบถาม ได้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหาร 36 คน ครูปฏิบัติการสอน 72 คน รวมทั้งสิ้น 108 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ประเภทโรงเรียน	ประชากร	ตัวอย่างแยกตามอำเภอ					ผู้ให้ข้อมูล			
		ไทรโยค	ทองผาภูมิ	สังขละบุรี	ศรีสวัสดิ์	รวม	ผู้บริหาร	ครูวิชาการ	ครูบุคลากร	รวม
สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง	68	3	11	-	4	18	18	18	18	54
สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ	68	5	4	4	6	19	18	18	18	54
รวม		8	15	4	10	37	36	36	36	108

[1]Chung – The Fan, อ้างถึงในประคอง กรรณสูตร, <u>สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์</u> (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย,2538),30.

ตัวแปร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรในการศึกษาคือ ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม อายุราชการคือ ระยะเวลาที่รับราชการ ระดับหรือวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ทำงานคือระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) มี 4 องค์ประกอบดังนี้

2.1 การสร้างบารมี (charisma) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ครูเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี อยากยึดถือเป็นแบบอย่าง พร้อมที่จะทุ่มเทความพยายาม ความรู้และความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 การดลใจ (inspiration motivation) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้คำพูดให้กำลังใจและกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการที่ผู้บริหารสร้างเสริมขวัญกำลังใจเมื่อครูเกิดความท้อแท้ หรือหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.3 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูแต่ละคน มีความสนใจและสามารถตอบสนองความต้องการของครู มีความยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการทำให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่ ส่งเสริมให้ครูหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา จนเกิดผลดีขึ้น กระตุ้นให้ครูใฝ่รู้มากขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) หนึ่งฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในตำแหน่ง

<u>ตอนที่ 2</u> เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสอบถามของภิญโญ คชศิลา ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 36 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน โดยวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ใน 4 ด้านคือ

1. การสร้างบารมี จำนวน 5 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 1 - 16
2. การดลใจ จำนวน 7 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 17 - 23
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล จำนวน 5 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 24 - 28
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 8 ข้อ ตั้งแต่ข้อ 29 - 36

สำหรับการให้คะแนนแบบสอบถามในตอนที่ 2 นี้ เนื่องจากเป็นข้อความทางบวกทั้งหมด จึงมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ถ้าตอบในช่อง	“ไม่เคย”	ให้	0	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	“นานๆ ครั้ง”	ให้	1	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	“บางครั้ง”	ให้	2	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	“ค่อนข้างบ่อย”	ให้	3	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	“บ่อยมากหรือตลอดเวลา”	ให้	4	คะแนน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(content validity)ของแบบสอบถาม และปรับแก้รายละเอียดตามอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 10 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหาร 10 คน ครูผู้สอน 20 คน รวม 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น(reliability) ตามวิธีการของ ครอนบาค[3] (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficent) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9817

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เพื่อขอความร่วมมืออนุเคราะห์ออกหนังสือแจ้งสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่างทราบขอความร่วมมืออนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ (%)

2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย (X)และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวทางของเบสท์ (Best)[4] มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 0.00 ถึง 0.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำสุด

ค่าเฉลี่ย 0.50 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับต่ำ

---

[3]Cronbach, อ้างถึงในยุทธพงษ์ กัยวรรณ์, พื้นฐานการวิจัย (กรุงเทพฯ:สุวีริยาสาส์น, 2543), 137.

[4]John W. Best, Research in Education (New Jersey : Printice Hall Inc., 1970), 190.

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.00 หมายถึง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับสูงสุด

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ใช้การทดสอบค่าที (t – test)

สรุป

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาและ 2)ความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกัน ในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จำนวน 18 โรงเรียน สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ จำนวน 18 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สถานศึกษาละ 1 คน ครูผู้สอนสถานศึกษาละ 2 คน รวม 108 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปตามแนวคิดของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่า ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t – test)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกัน ในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ทำหน้าที่วิชาการ และครูผู้ทำหน้าที่บุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ได้แก่สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ จำนวน 36 โรงเรียน เป็นแบบสอบถามจำนวน 108 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหาร ครูผู้สอนที่ทำหน้าที่วิชาการ และครูผู้สอนที่ทำหน้าที่บุคลากรสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 36 โรงเรียน รวม 108 คน เมื่อแยกพิจารณาแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ค่าร้อยละ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

สถานภาพ	สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง		สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ						
1. ชาย	22	40.74	24	44.44	46	42.59
2. หญิง	32	59.26	30	55.56	62	57.41
รวม	54	100	54	100	108	100
อายุ						
1. น้อยกว่า 30 ปี	10	18.52	7	12.96	17	15.74
2. 30 – 40 ปี	18	33.33	17	31.48	35	32.41
3. 41 – 50 ปี	22	40.74	27	50.00	49	45.37
4. 51 ปีขึ้นไป	4	7.41	3	5.56	7	6.48
รวม	54	100	54	100	108	100
ระดับการศึกษา						
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	5.56	2	3.70	5	4.63
2. ปริญญาตรี	45	83.33	42	77.78	97	80.56
3. สูงกว่าปริญญาตรี	6	11.11	10	18.52	16	14.81
รวม	54	100	54	100	108	100
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน						
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	18	33.33	18	33.33	36	33.33
2. ครูผู้สอน	36	66.67	36	66.67	72	66.67
รวม	54	100	54	100	108	100
ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่						
1. น้อยกว่า 5 ปี	12	22.22	9	16.67	21	19.45
2. 5 – 10 ปี	13	24.07	11	20.37	24	22.22
3. 11 – 15 ปี	12	22.22	8	14.81	20	18.52
4. 16 ปีขึ้นไป	17	31.49	26	48.15	43	39.81
รวม	54	100	54	100	108	100

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 4 พบว่าโดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี รองลงมาคืออายุ 30 – 40 ปี และน้อยกว่า 30 ปีตามลำดับ ด้านการศึกษาพบว่ามีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาคือสูงกว่าระดับปริญญาตรี และระดับต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด ด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ พบว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไปสูงที่สุด รองลงมาคือ 5 – 10 ปี และน้อยกว่า 5 ปีตามลำดับ

เมื่อพิจารณาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามของสถานศึกษาทั้งสองกลุ่มพบว่า ทั้งสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสถานศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า 16 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังรายละเอียดตารางที่ 5 – 6

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 สรุปค่าระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหาร	สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง			สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การสร้างบารมี	3.52	.50	สูงสุด	2.83	.47	สูง
2. การดลใจ	3.57	.49	สูงสุด	2.87	.44	สูง
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.51	.50	สูงสุด	2.73	.54	สูง
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.47	.50	สูง	2.80	.46	สูง
รวม	3.52	.50	สูงสุด	2.81	.48	สูง

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหาร	สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง			สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1. <u>การสร้างบารมี</u>	3.52	.50	สูงสุด	2.83	.47	สูง
1.1 ปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน	3.59	.50	สูงสุด	2.98	.46	สูง
1.2 ถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อ	3.48	.50	สูง	2.57	.50	สูง
1.3 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	3.48	.50	สูง	2.70	.57	สูง
1.4 ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น	3.46	.54	สูง	2.89	.42	สูง
1.5 ทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน	3.57	.50	สูงสุด	2.85	.56	สูง
1.6 สามารถระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจน	3.48	.50	สูง	2.78	.50	สูง
1.7 เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.74	.44	สูงสุด	2.93	.38	สูง
1.8 การตัดสินใจมักจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.65	.48	สูงสุด	3.00	.43	สูง
1.9 ให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการต่อสู้กับอุปสรรค	3.46	.50	สูง	2.83	.50	สูง
1.10 แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม	3.44	.50	สูง	2.81	.59	สูง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหาร	สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง			สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1.11 แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพสูงในการทำงาน	3.52	.50	สูงสุด	2.74	.48	สูง
1.12 มีจุดยืนที่ชัดเจนในการคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	3.44	.50	สูง	2.83	.38	สูง
1.13 ปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานนับถือ	3.63	.49	สูงสุด	2.98	.36	สูง
1.14 ระบุวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ผู้ร่วมงานทราบได้อย่างชัดเจน	3.44	.50	สูง	2.81	.44	สูง
1.15 แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง	3.46	.50	สูง	2.74	.56	สูง
1.16 แสดงความรู้สึกให้เห็นว่ามีภารกิจร่วมกัน	3.52	.50	สูงสุด	2.89	.37	สูง
2. <u>การดลใจ</u>	3.57	.49	สูงสุด	2.87	.44	สูง
2.1 มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.50	.50	สูงสุด	2.85	.41	สูง
2.2 แสดงออกอย่างคนมองโลกในแง่ดี	3.54	.50	สูงสุด	2.96	.43	สูง
2.3 สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	3.54	.50	สูงสุด	2.93	.42	สูง
2.4 ช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	3.76	.43	สูงสุด	2.93	.43	สูง
2.5 กระตุ้นความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานประสบความสำเร็จ	3.52	.50	สูงสุด	2.87	.44	สูง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหาร	สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง			สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
2.6 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญถึงสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณา	3.56	.50	สูงสุด	2.81	.52	สูง
2.7 ทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.57	.50	สูงสุด	2.74	.44	สูง
3. <u>การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล</u>	3.51	.50	สูงสุด	2.80	.54	สูง
3.1 สามารถรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่างตั้งใจ	3.52	.50	สูงสุด	2.83	.54	สูง
3.2 ช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	3.52	.50	สูงสุด	2.76	.51	สูง
3.3 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ	3.56	.50	สูงสุด	2.70	.50	สูง
3.4 ให้เวลาในการแนะนำงานสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.48	.50	สูง	2.65	.59	สูง
3.5 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการและความสามารถ	3.48	.50	สูง	2.69	.54	สูง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหาร	สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง			สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ		
	X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.47	.50	สูง	2.80	.46	สูง
4.1 ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	3.46	.50	สูง	2.70	.37	สูง
4.2 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.65	.48	สูงสุด	2.89	.50	สูง
4.3 สามารถนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจเพื่อการตั้งสมมติฐาน	3.41	.50	สูง	2.74	.48	สูง
4.4 ความสามารถในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญๆ ได้	3.41	.50	สูง	2.72	.53	สูง
4.5 สามารถหาแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาได้	3.43	.50	สูง	2.85	.45	สูง
4.6 เสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงาน	3.41	.50	สูง	2.85	.41	สูง
4.7 สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้มองปัญหาในหลายแง่มุม	3.52	.50	สูงสุด	2.78	.50	สูง
4.8 ส่งเสริมการกำหนดปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าความรู้สึก	3.50	.49	สูงสุด	2.85	.40	สูง
รวม	3.52	.50	สูงสุด	2.81	.48	สูง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 5 และ 6 พบว่าระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงอยู่ในระดับสูงสุด (X = 3.52 , S.D. = .50) และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำอยู่ในระดับสูง (X = 2.81 , S.D. = .48) โดยสถานศึกษาทั้งสองมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารด้านต่างๆ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการดลใจมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การสร้างบารมี และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการดลใจมากที่สุดเช่นกัน รองลงมาได้แก่ การสร้างบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลตามลำดับ

เมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน และพฤติกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ด้านการสร้างบารมีมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับสูงสุด (X = 3.52, S.D. = .50) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำอยู่ในระดับสูง (X = 2.83, S.D. = .47) และเมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ภาวะผู้นำด้านการเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมีค่าระดับสูงกว่าภาวะผู้นำด้านอื่นๆ (X = 3.74, S.D. = .44) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำจะมีภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจมักจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรมมากกว่าด้านอื่น (X = 3.00, S.D. = .43)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ด้านการดลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับสูงสุด(X = 3.53 , S.D. = .49) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำอยู่ในระดับสูง(X = 2.87 , S.D. = .44) โดยมีค่าระดับของภาวะผู้นำย่อยเรียงลำดับแตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงจะมีภาวะผู้นำด้านช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานมากกกว่าด้านอื่นๆ (X = 3.76 , S.D. = .43) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำจะมีภาวะผู้นำด้านแสดงออกอย่างคนมองโลกในแง่ดีมากกว่าด้านอื่น (X = 2.96 , S.D. = .43)

ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับสูงสุด (X = 3.51 , S.D. = .50)) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำอยู่ในระดับสูง (X = 2.73 , S.D. = .54) โดยมีภาวะผู้นำย่อยที่มีค่าระดับต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงจะมีภาวะผู้นำด้านส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอมากกว่าด้านอื่น(X = 3.56 ,

S.D. = .50) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำจะมีภาวะผู้นำด้านสามารถรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่างตั้งใจมากกว่าด้านอื่นๆ (X = 2.83 , S.D. = .54)

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปอยู่ในระดับสูงสุด(X = 3.48 , S.D. = .49) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำอยู่ในระดับสูง (X = 2.80 , S.D. = .46) ทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญภาวะผู้นำย่อย ด้านการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอเหมือนกัน (X = 3.61 , S.D. = .49) , (X = 2.89 , S.D. = .50) ด้านอื่นมีค่าระดับที่แตกต่างกันคือผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงมีค่าระดับภาวะผู้นำย่อยด้านสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้มองปัญหาในหลายแง่มุมมากกว่าด้านอื่น(X = 3.52 , S.D. = .50) ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำย่อยระดับสูงเท่ากันคือด้านสามารถหาแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาได้ (X = 2.85 , S.D. = .45) ด้านเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงาน (X = 2.85 , S.D. = .41) และด้านส่งเสริมการกำหนดปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าความรู้สึก (X = 2.85 , S.D. = .40)

ตอนที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้วิธีทดสอบค่าที (t – test) ดังรายละเอียดตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปผลความแตกต่างภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

N = 18

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา	สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง		สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ		t	Sig.
	X	S.D.	X	S.D.		
1. การสร้างบารมี	3.52	.50	2.83	.47	7.422**	.000
2. การดลใจ	3.53	.49	2.87	.44	7.779**	.000
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	3.51	.50	2.73	.54	7.842**	.000
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.48	.49	2.80	.46	6.333**	.000
รวม	3.52	.50	2.81	.48	7.594**	.000

* * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 7 พบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำในภาพรวมของพฤติกรรมทุกด้านคือ การสร้างบารมี การดลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของพฤติกรรมแต่ละด้าน จะพบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงจะแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เพื่อทราบ 1) ระดับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 2)ความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ประชากรที่ศึกษาเป็นสถานศึกษาประถมศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงจำนวน 18 โรงเรียน สถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำจำนวน 19 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูวิชาการ และครูบุคลากรจำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ การทดสอบค่าที (t – test)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากสถิติที่ได้ นำมาสรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง

2. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน โดยผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3" สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับสูงสุดและสูงตามลำดับนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 25442 ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ต้องมีความตื่นตัว มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของการปฏิรูปการศึกษา ต้องศึกษาหาความรู้ ฝึกอบรมตามหลักสูตรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความตั้งใจที่จะบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ ตามกระบวนการบริหาร พร้อมทั้งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเทอร์รี่ (Terry) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ที่กล่าวว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ ในเรื่องนี้วรินธร กาญจนระวีกุล ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (participating) มากที่สุด สำหรับครูโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขายความคิด (selling) มากที่สุด ส่วนวิชัย อุดมกุศลศรี ศึกษาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทองพบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง อยู่ในระดับสูงทุกด้านทั้งสองกลุ่ม สุรศักดิ์ ขันติธีวาโร ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงผลักดันภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า แรงผลักดันภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับพัชรี เวชยันต์วิวัฒน์ ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและแยกพิจารณารายด้าน ส่วนนพดล เด่นดวง ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐม พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับประยูร สุพรรณอ่วม ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำในทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ด้วยการสร้างบารมี การดลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งเอื้อต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานที่สูงขึ้น เป็นผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นด้วย ดังที่บาส (Bass) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้ได้ผลสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับมอท (Mott) ที่มีแนวคิดว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี คือจะทำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสองกลุ่มพบว่า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จะมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการสร้างบารมีสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองที่พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ จูงใจเกลี้ยกล่อมให้ผู้ร่วมงานยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี ยึดถือเป็นแบบอย่าง พร้อมที่จะทุ่มเทความพยายาม ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย แสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและมีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกัน เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มี

ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นมีการปฏิบัติให้มากกว่าที่ตั้งใจไว้ และยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยการสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหน่วยงาน มีความยุติธรรม ตัดสินเหตุการณ์ต่างๆ ด้วยเหตุผลและรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังที่ บาส (Bass) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำบารมีเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าคิดว่าตนเองเหนือคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่างๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา มีมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับเฮ้าส์(House) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จะมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการดลใจสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ เพราะว่าการบริหารจัดการในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องใช้หลักแห่งความไว้วางใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบมิตรภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน สร้างทัศนคติให้ผู้ร่วมงานตระหนักว่าภารกิจที่จะทำเป็นสิ่งสำคัญ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน อุทิศตนเพื่องานและพัฒนางานให้ดีขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นให้ลุล่วงไปได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส (Bass) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม และมอท(Mott) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี คือจะทำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคคลและระบบให้ดีขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จะมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้การสนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสามารถของตนเอง กระตือรือร้นที่จะทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ ไลเคิร์ธ (Likert) ที่ว่า แรงจูงใจที่ใช้ได้ผลในการบริหารงานคือการที่ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นที่ยอมรับ มีความสำคัญต่อองค์การและได้รับการสนับสนุนจากองค์การ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตามจะต้องคำนึงถึงความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก และมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ทักษะ ความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของมาร์ติเนซ แอนโดเนตติ (Martinez-Antonetty) ที่ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของครูใหญ่ระว่างโรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลพบว่า ไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่

ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลในด้านอำนาจหน้าที่การเป็นผู้นำทางวิชาการและแบบภาวะผู้นำ แต่พบว่าครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะมุ่งงานน้อยกว่า แต่มีลักษณะมุ่งคนพอๆ กับโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จะมีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานคิดพิจารณาปัญหา สนับสนุนให้ใช้ ความคิดในการวิเคราะห์ การหาแนวทางแก้ปัญหาโดยเลือกวิธีการแก้ที่เหมาะสม ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจของตัวเอง ซึ่งบาส (Bass) ได้กล่างถึงวิธีกระตุ้นปัญญาว่าจะทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขโดยการที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา การกำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจได้ง่าย ส่งเสริมให้ครูแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา จนเกิดผลดีขึ้น รวมถึงการกระตุ้นให้ครูใฝ่รู้มากขึ้น สอดคล้องกับคริสเตนเซน (Cristensen) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมความคิดริเริ่มของครู ให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยกย่องชมเชยต่อสาธารณชน ช่วยแก้ปัญหา ทางอ้อมโดยให้คำแนะนำ หรือการพาครูไปเยี่ยมชมการทำงานของโรงเรียนอื่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากข้อค้นพบของการวิจัย และผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูแต่ละคน มีความสนใจและสามารถตอบสนองความต้องการของครู มีความยอมรับนับถือความรู้ ความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมและแสวงหาแนวทางให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่ ส่งเสริมให้ครูหาแนวทางใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา จนเกิดผลดีขึ้น กระตุ้นให้ครูใฝ่รู้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปกับภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ว่าส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างไร

2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่พิเศษในเชิงลึก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. "ปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน."ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

เกษม วัฒนชัย. การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ. กรุงเทพฯ : บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2546.

กรมวิชาการ. กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

________ . แนวทางการประเมินผลด้วยทางเลือกใหม่. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2546.

กระทรวงการคลัง. "พระราชกฤษฎีการเงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ พ.ศ. 2544." 25 ธันวาคม 2544.

กระทรวงศึกษาธิการ. นโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2542.

________ . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับเป็นกฎหมาย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

________ . หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

________ . "คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล." 2546. (อัดสำเนา)

นพดล เด่นดวง, "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐม." สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

บัญชา อึ๋งสกุล. "ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา." วารสารวิชาการ 5, 3 (มีนาคม 2545) : 23.

บัณฑิต แท่นพิทักษ์. "ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน." วารสารปฏิรูปการศึกษา 1, 15 (16-30 เมษายน 2542) : 8.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประยูร สุพรรณอ่วม. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน จังหวัดสมุทรสงคราม.” สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย. “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่มีสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

พัชรี เวชยันต์วิวัฒน์. “พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

พรชัย ภาพันธ์. “เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง.” วารสารวิชาการ 7 ,1 (มกราคม – มีนาคม 2547) : 41 – 43.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภิญโญ คชศิลา. “ภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

ยุทธพงษ์ กัยวรรณ์. พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น,2543.

วรินธร กาญจนระวีกุล. “ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.

วิชัย อุดมกุศลศรี. “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

สิทธิ์ สิริพิเดช. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับการประกันคุณภาพภายใน สหวิทยาเขตเทพนคร นครปฐม." สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "ภาวะผู้นำ." ใน<u>เอกสารการสอนชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5-8</u> , 8. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, 2540.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. "คู่มือการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ พ.ศ. 2544." 2544. (อัดสำเนา)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. <u>แผนพัฒนาการศึกษาปี พ.ศ. 2546-2550</u>, 2546.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. <u>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</u>. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

สุรศักดิ์ ขันติธีวาโร. "แรงผลักดันภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สุรศักดิ์ ปาเฮ. "ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ." <u>วารสารวิชาการ</u> 3,10 (ตุลาคม 2543) : 8-9.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. "กระบวนการปฏิรูปโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ." <u>วารสารวิชาการ</u> 3,11 (มกราคม 2543) : 40.

อภิวรรณา แก้วเล็ก. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2542.

อวยชัย ชบา. "ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ." ใน<u>เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การและการจัดการตลาด สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5 – 8</u> , 164-165. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538.

ไฮดีโอ อินโนฮารา. <u>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u> (เทคนิคการบริหารบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่น) แปลโดย สัญญา ผลอนันต์. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด, 2540.

ภาษาอังกฤษ

Barnard , I. Chester. The Function of The Executive. Cambridge:Harvard University Press, 1966.

__________ . The functions of the Executive. Massachusetts : Harvard University Press, 1968.

Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectation. New York : The Free Press, 1985.

Bass, Bermard M. and Bruce J. Avolio. Improving Organization Effectiveness Through Tranformational Leadership. C.A. : Sage Publications,1994.

Best , W . John. Research in Education. New Jersy : Prentice Hall Inc., 1970.

Blake, R. Robert and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston:Gulf Publishing, Co.,1978.

Bloom, Benjamin S. Human Characteristics and School Learning. New York : McGraw Hill Book company, 1976.

Donnelly,H.James and others. Fundamentals of Management. Dallas. Texas:Business Publication, 1971.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Donnelly,H.James, Jr. James L. Gibson, And John M. Ivancevich. Fundamentals of Management. 2re ed. Dallas, Texas:Business Publisher. Inc., 1978.

Etzinoi , Amitai. Modern Organization. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1967.

Fiedler, E. Fred . "Engineer the job to Fit the Manager." Harvard Business Review (September – October 1965):78-79.

Hersey , Paul, and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior, sce also William J. Reddin, Managerial Effectiveness. New York : McGraw – Hill Book Co., 1970.

_________ . Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource. New Jersey : Prentice – Hall, International, Inc., 1982

House, J. Robert . "A path Goal Theory of Leader Effectiveness." Admministrative Science Quarterly 1,3 (September 1971): 341-423.

House, J. Robert and Mary L. Baetz. Research in Organizational Behavior. Illinois : Southern Illinois University Press, 1979.

Jacobs,T.O. Leadership and Exchang Informal Organization. Alexandria : Human Research Organization, 1970.

Katz , Daniel, and Robert L. Kahn. Group Dynamic : Research and Theory. New York : Row Peterson, 1978.

Kendrick, Ann Jane . "The Emergence of Transformational Leadership Practice in a School Improvement Effort A Reflective Study." Dissertation Abstracts International 49(1988):1330.

Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed. New York : Harper and Row, 1984.

Klotz , Jack, and Larry Daniel. "Formatting a Proactive Principal Preparation Program in Response to the Nation Reform Movement in Education Administrative Preparation, Mississippy," ERIC on Educational Management (1998) : 2321.

Kiang,Koh , Willminam Lok . "An empirical validation of the theory secondary in Singapore." Dissertation Abstracts International 52 ,1991: 602-A.

Likert , Rensis . New Patterns of Management . New York : McGraw – Hall Book, 1961.

Martinez-Antonetty, Elisamuel. "Principal's Leadership and School Effectiveness : Descriptive Study of the Principal's Authority, Teacher Autonomy,Instructional Leadership and Leadership Style Dimension." Dissertation Abstracts International 46 (1985):3212.

Owen , James . "The Uses of Leadership Theory." Michigan Business Review 25 (January 1973) :120.

Reddin , F. William . Managenal Effectiveness. New York:McGraw – Hall, 1970.

Tannenbaum , Robert, and Warren H. Schmidt. "How to coose a Leadership Pattern." Harvard Business Review 23 (May – June 1973): 162-164.

Tichy, M. Noel and Devanna, Anne Mary. "The Transformational Leader." Training and Development Journal 40, 7 (July 1986) : 27 – 32.

Yukl, A. Gary . Leadership in Organization. 3rd ed. N.J. : Prentice Hall International, 1994.

Vroom, H. Victor . "Leadership." in Handbook of Industrial and Organization Psychology , 152-155. Chicago:Rand Menally, 1976.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
รายนามผู้เชี่ยวชาญและการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.203.2/1292

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

5 พฤศจิกายน 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา สุวรรณกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายยุทธนา เหงี่ยมจุล นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3”

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตังกูร)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 0 3421 9136
โทรสาร. 0 3421 9136

ที่ ศธ 0520.203.2/1292

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

5 พฤศจิกายน 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายศราวุฒิ สุขประเสริฐ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายยุทธนา เหงี่ยมจุล นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3”

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตังกูร)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 0 3421 9136
โทรสาร. 0 3421 9136

ที่ ศธ 0520.203.2/1292

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

5 พฤศจิกายน 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายประพัฒน์ จำปาไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายยุทธนา เหงี่ยมจุล นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3”

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตังกูร)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 0 3421 9136
โทรสาร. 0 3421 9136

รายนามผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity)

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา สุวรรณกุล
   อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา
   มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. นายศราวุฒิ สุขประเสริฐ
   ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลวัดลูกแก จังหวัดกาญจนบุรี

3. นายประพัฒน์ จำปาไทย
   ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดกระต่ายเต้น จังหวัดกาญจนบุรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกัน ในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกัน ในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

2. แบบสอบถามนี้มีสองตอน จำนวน 36 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ข้อ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา 36 ข้อ แบ่งเป็น

2.1 การสร้างบารมี	16 ข้อ	ตั้งแต่ข้อ 1 – 16
2.2 การดลใจ	7 ข้อ	ตั้งแต่ข้อ 17 – 23
2.3 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	5 ข้อ	ตั้งแต่ข้อ 24 – 28
2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	8 ข้อ	ตั้งแต่ข้อ 29 – 36

3. คำตอบที่ได้จะไม่มีผลต่อท่านแต่ประการใด แต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อใช้พัฒนาการบริหารการศึกษาจึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายยุทธนา เหงี่ยมจุล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❑ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย ❑❑❑ 1 – 3
1	เพศ ❑ ชาย ❑ หญิง	❑ 4
2	อายุ (เศษของปี ถ้าเกิน 6 เดือนคิดเป็น 1 ปี) ❑ น้อยกว่า 30 ปี ❑ 30 – 40 ปี ❑ 41 – 50 ปี ❑ 51 ปีขึ้นไป	❑ 5
3	ระดับการศึกษา ❑ ต่ำกว่าปริญญาตรี ❑ ปริญญาตรี ❑ สูงกว่าปริญญาตรี	❑ 6
4	ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ❑ ผู้บริหารสถานศึกษา ❑ ครูผู้สอน	❑ 7
5	ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในข้อ4 ❑ น้อยกว่า 5 ปี ❑ 5 – 10 ปี ❑ 11 – 15 ปี ❑ 16 ปีขึ้นไป	❑ 8

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก/ตลอดเวลา	
1	ปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน						
2	ถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อ						
3	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ						
4	ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น						
5	ทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน						
6	สามารถระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจน						
7	เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม						
8	การตัดสินใจมักจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านศีลธรรมและจริยธรรม						
9	ให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการต่อสู้กับอุปสรรค						
10	แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก/ตลอดเวลา	
11	แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพสูงในการทำงาน						
12	มีจุดยืนที่ชัดเจนในการคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น						
13	ปฏิบัติตนให้ผู้ร่วมงานนับถือ						
14	ระบุวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ผู้ร่วมงานทราบได้อย่างชัดเจน						
15	แสดงให้เห็นถึงการมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง						
16	แสดงความรู้สึกให้เห็นว่ามีภารกิจร่วมกัน						
17	มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ						
18	แสดงออกอย่างคนมองโลกในแง่ดี						
19	สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย						
20	ช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน						
21	กระตุ้นความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนประสบความสำเร็จ						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บาง ครั้ง	ค่อนข้าง บ่อย	บ่อยมาก/ ตลอดเวลา	
22	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญถึงสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณา						
23	ทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน						
24	สามารถรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่างตั้งใจ						
25	ช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน						
26	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ						
27	ให้เวลาในการแนะนำงานสอนงานแก่ ผู้ร่วมงาน						
28	ปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการและความสามารถ						
29	ให้คำแนะนะผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น						
30	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		ไม่เคย	นานๆ ครั้ง	บางครั้ง	ค่อนข้างบ่อย	บ่อยมาก/ตลอดเวลา	
31	สามารถนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจเพื่อการตั้งสมมติฐาน						
32	ความสามารถในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญๆ ได้						
33	แสวงหาแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาได้						
34	เสนอแนะวิธีการใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน						
35	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม						
36	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก						

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

หนังสือขอทดลองเครื่องมือ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.203.2/0728

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

19 พฤษภาคม 2548

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายยุทธนา เหงี่ยมจุล นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3"

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายยุทธนา เหงี่ยมจุล ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตังกูร)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทร. 0 3421 9136
FAX. 0 3421 9136

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/3358

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายยุทธนา เหงี่ยมจุล นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่างกันในเขตพื้นที่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ครูวิชาการ และครูบุคลากร ในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งโรงเรียนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-3424-3435, 0-3421-8788

ปณิธานของบัณฑิตวิทยาลัย “*มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ*”

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C01	108.4333	377.5644	.5849	.9817
C02	108.8667	378.8092	.3913	.9827
C03	108.6000	371.4897	.7312	.9813
C04	108.3333	374.8506	.7017	.9814
C05	108.4000	369.4897	.7737	.9812
C06	108.5000	366.1207	.8034	.9811
C07	108.1333	371.7747	.7107	.9814
C08	108.3667	371.5506	.7332	.9813
C09	108.3000	374.7690	.7592	.9812
C10	108.3000	368.2862	.8250	.9810
C11	108.6000	374.3172	.6267	.9817
C12	108.5667	371.7023	.7491	.9812
C13	108.4000	369.4207	.9002	.9808
C14	108.5333	373.1540	.7880	.9811
C15	108.5667	371.3575	.7107	.9814
C16	108.3000	366.4241	.8928	.9807
C17	108.4667	369.5678	.7578	.9812
C18	108.2333	369.8402	.8009	.9811
C19	108.4667	369.4989	.8128	.9810
C20	108.2667	369.0989	.8399	.9809

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C21	108.4667	371.6368	.7909	.9811
C22	108.4667	376.7402	.6423	.9816
C23	108.5000	368.2586	.8260	.9810
C24	108.4000	372.3172	.8572	.9809
C25	108.4333	370.4609	.8131	.9810
C26	108.4333	366.1161	.9162	.9806
C27	108.7000	370.7690	.8010	.9811
C28	108.4000	367.5586	.9033	.9807
C29	108.5667	370.9437	.7255	.9813
C30	108.4333	375.0816	.6330	.9816
C31	108.7333	374.8230	.7450	.9813
C32	108.6000	372.7310	.8063	.9811
C33	108.4667	366.9471	.8507	.9809
C34	108.5667	362.7368	.8668	.9808
C35	108.5333	369.9816	.8484	.9809
C36	108.5000	368.3276	.8235	.9810

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0   N of Items = 36

Alpha = .9817

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายยุทธนา เหงี่ยมจุล

ที่อยู่ 70/19 หมู่ 3 ตำบลท่ามะกา
อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71120

ที่ทำงาน โรงเรียนดอนสามง่ามผิว หงสวีณะอุปถัมภ์
ตำบลท่าเสา อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี 71120

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (วิชาเอกภาษาไทย) มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2544	ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2530	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านเนินถาวร อำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์
พ.ศ. 2533	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านทุ่งเสือโทน อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2540	อาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนบ้านเหมืองสองท่อ อำเภอทองผาภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2543	อาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนอนุบาลท่ามะกา (วัดลูกแก ประชาชนูทิศ) อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2543	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดเขาตะพั้น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2546	ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดเขาตะพั้น อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
พ.ศ. 2548-ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนดอนสามง่ามผิว หงสวีณะอุปถัมภ์ อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี