

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาवंง สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษาและคณบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง ได้พิจารณาการศึกษา  
ต้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร.ณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง

พฤษภาคม 2555



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ อย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.ณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในทุกด้าน ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี จึงการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูที่ให้ความอนุเคราะห์ ดูแล สนับสนุน และ ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา เพื่อนและน้องทุกคน ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเป็นกำลังใจ ตลอดมา จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่มีจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ขอมอบแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

เมธิญา นนท์ศรี



<b>ชื่อเรื่อง</b>	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า</b>	เมทีญา นนท์ศรี
<b>ที่ปรึกษา</b>	ดร.ณรงค์ศักดิ์ จันทน์นวล
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนพญาวัง จำนวน 165 คน โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

จากผลการวิจัยพบว่า ครูรับรู้ว่าคุณสมบัติของผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำมุ่งงานอยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง แต่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์ซึ่งอยู่ในระดับมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ซึ่งระดับต่ำกว่าความคาดหวัง คือ ผลของความคาดหวังของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับมีการปฏิบัติสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติบ่อยครั้งตามลำดับ

**Title** Leadership of Education Institutional Administrators of Payawang Group, The secondary Educational Service Area Office 35

**Author** Mathiya Nonsri

**Advisor** Dr.Narongsak Chunnual

**Academic Paper** Independent study Mater degree in administration management, University of Phayao, 2012

**Keywords** Leadership of Basic Education Institution Administrators

### ABSTRACT

This study was aimed to investigate and compare the leadership of educational institution administrators of Payawang Group of The secondary Educational Service Area Office 35 as perceived and expected by the teachers of Payawang group,spm 35 in Wangnua District, Lampang. The randomly selected sample comprised 165 basic education institution teachers in Wangnua District of the academic year 2011 The research instrument was a rating scale questionnaire. Statistics used for data analysis were the frequency, percentage, mean and standard deviation.

The result of the study revealed that the teachers teachers in Wangnua District perceived administrative behavior in initiating structure was at the high level while behaviors in making decision was at the moderate level. It is lower than the expectations in leadership behavior of education institution administrators in the initiating structure and consideration aspects teachers expressed their perceptions at the highest level and high level sequentially.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
ความหมายของผู้นำ.....	5
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	6
คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ.....	8
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	34
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	40
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้ บริหารที่แสดงออกในด้านม่งงาน.....	41

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ .....	43
5 บทสรุป .....	48
สรุปผลการวิจัย .....	48
อภิปรายผลการวิจัย.....	50
ข้อเสนอแนะ .....	52
บรรณานุกรม.....	53
ภาคผนวก.....	57
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า.....	64



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์.....	15
2 แสดงการจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์.....	18
3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มโรงเรียน พญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35	36
4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	40
5 แสดงการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน.....	41
6 แสดงความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน.....	43
7 แสดงการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์.....	45
8 แสดงความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่ง สัมพันธ์ .....	46



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮโอสเตท .....	15
2 ตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน .....	23
3 รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟิตเลอร์ .....	26
4 แนวต่อเนืองของพฤติกรรมผู้นำ .....	27
5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	34



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่เราจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ได้แก่ คุณภาพของคน

การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคมได้ เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้ปรับตนเองในสังคมได้ตลอดชีวิตเริ่มจากการวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิดการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2539, หน้า 2)

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ทำให้เป็นคนที่มีจิตคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรม รู้จักพึ่งตนเอง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

ในการจัดการศึกษาคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในการจัดการเรียนการสอน ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการประการหนึ่งที่สำคัญ คือ ผู้บริหารภายในสถานศึกษาซึ่งมีอิทธิพลทั้งในทางบวกและทางลบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครู เพราะเป็นผู้นำนโยบายและหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติเป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตามและนิเทศครูในสถานศึกษาผู้บริหารจึงต้องเพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะหลายประการ มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ มีคุณธรรม มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพครูเป็นผู้ให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้การครองตนของผู้บริหารยังมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของคุณครูรวมทั้งขวัญและกำลังใจของครูอีกด้วยความสำเร็จของสถานศึกษา

จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นสำคัญในกานบังคับบัญชาดูแลและควบคุมการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาการใช้ศิลปะจูงใจให้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับสถาบันที่มีความเกี่ยวข้องและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคนก็คือหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งมีสถานศึกษาเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติการ ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์การจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักใช้เทคนิคทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดหลักประชาธิปไตย ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการร่วมทำงานกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน การวางแผน และร่วมปฏิบัติ ตลอดจนร่วมประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษาได้รับความไว้วางใจจากสังคมในฐานะของสถานศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่สังคมยอมรับและคาดหวังอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ระหว่างกลุ่มบุคคลฝ่ายต่าง ๆ โดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรที่จะสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสถานศึกษาดังที่ ฟิวด์เลอร์ (Fiedler, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม อีกทั้ง เดจโนซกา (Dejnozka, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 2) ยังได้กล่าวว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม ในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของหน่วยงานย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ เพราะถ้าหากผู้นำขาดคุณภาพ องค์ประกอบของหน่วยงานย่อมจะดำเนินไปสู่ความสำเร็จไม่ได้เลย โรงเรียนที่ดีจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวมา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือ การแสดงออกของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำ และผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

สำหรับกลุ่มโรงเรียนพญาวงนั้น เป็นกลุ่มที่ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา 6 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวังเหนือวิทยา โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา โรงเรียนเมืองปานวิทยา โรงเรียนเมืองปานพัฒนวิทย์ โรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา และโรงเรียนทุ่งกว้าววิทยา ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในแถบชนบท ในเขตอำเภอวังเหนือ อำเภอแจ้ห่ม และอำเภอเมืองปาน ในจังหวัดลำปางซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการมัธยมศึกษาลำปางเขต 35 ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ

เกษตรกรรม ส่วนด้านครูผู้สอนนั้นเป็นกลุ่มบุคคลต่างถิ่นที่เพิ่งจะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ ครั้งแรกเป็นส่วนใหญ่ และสำหรับผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มบุคคลในพื้นที่ที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี จึงทำให้ครูส่วนหนึ่งมักจะวิพากษ์วิจารณ์ถึงเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเช่น มักจะบริหารงานด้วยระบบการบริหารแบบเดิม ๆ ตามความคุ้นเคย ไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ ล้าหลัง และไม่มีความเข้าใจในสภาพการณ์ด้านการศึกษาในปัจจุบัน

จากสาเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาซึ่งเป็นครูในกลุ่มโรงเรียนพญาवं จึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาवं สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 ว่ามีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามการรับรู้ และความคาดหวังของครูผู้สอนในด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ มากน้อยเพียงใด ซึ่งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

#### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนพญาवं สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน

#### **ขอบเขตของการวิจัย**

##### **ขอบเขตเนื้อหา**

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาवं สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35 ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน
2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

##### **ขอบเขตด้านประชากร**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือครูผู้สอนในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาवं สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 ปีการศึกษา 2554 จำนวน 165 คน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**พฤติกรรมมุ่งงาน** หมายถึง พฤติกรรม ทักษะคติของผู้บริหารศึกษาที่มุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน

**พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มุ่งให้ความสนใจกับคน(มุ่งสัมพันธ์อันดีกับบุคคล)

**กลุ่มโรงเรียนพญาวัง** หมายถึง ชื่อเฉพาะที่ตั้งขึ้นมาเพื่อใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่ม 6 โรงเรียนในอำเภอวังเหนือ อำเภอเมืองปาน และอำเภอแจ้ห่ม ซึ่งได้แก่ โรงเรียนวังเหนือวิทยา โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา โรงเรียนเมืองปานวิทยา โรงเรียนเมืองปานพัฒนวิทย์ โรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา และโรงเรียนทุ่งกว่าวิทยา

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลำปาง เขต 35 ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน
2. ผลการวิจัยสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนพญาวัง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสารดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของผู้นำ

เวบสเตอร์ (Webster, 1973, p. 801) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ บุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้น ๆ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ผู้นำ หมายถึง เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

กู๊ด (Good, 1973, p. 313) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับ

นพแก้ว ศิริพลไพบุลย์และคณะ (2545) ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถให้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม นำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การ โดยใช้อิทธิพลจูงใจและชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 1) ได้ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ให้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้

กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่น ให้ความร่วมมือรวมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

อโณทัย สินวีรุทัย (2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของผู้นำเอาไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคล ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นทั้งทางด้านความเชื่อ ความคิด และการตัดสินใจ รวมทั้งสามารถจูงใจให้ผู้อื่น ปฏิบัติตาม

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 68) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีบุคลิก ลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและปะสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 2) ได้กล่าวถึง ผู้นำ ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและ บทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจ ต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารที่จะ มาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกัน ก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงามที่ว่าจะพากันไป ก็ให้พากันไปด้วย หมายความว่า ไปโดยสวัสดิภาพ ผ่านพินภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข แล้วบรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงาม โดยถูกต้องตามหลักธรรม หมายความว่า เป็นความจริง ความแท้ ความถูกต้องและได้มา โดยธรรม

### **ความหมายของภาวะผู้นำ**

จุมพล หนีมพานิช (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้ เป้าหมายขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 36) ได้ให้คำนิยามคำว่า “ภาวะผู้นำ” ว่าหมายถึง ศิลปะ ของผู้นำในการใช้ความสามารถของตนเองในการนำผู้อื่นเพื่อความสำเร็จขององค์การตาม เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 68) ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจ หรือใช้อิทธิพล ต่อบุคคลอื่นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการ

จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 3) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไร คือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ดังนั้นภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ

องค์การบริหารนักศึกษา ราชภัฏสกลนคร (หน้า 2) รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) มีดังนี้

1.1 พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

1.2 เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

1.3 เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

## คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35–40) สรุปคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ
2. เป็นที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย
5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

**คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป** (General personality traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์ความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอกกับกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

2. การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของ

กลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3. ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด ในด้านต่าง ๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความเป็นจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

### 3.1 ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)

#### 3.1.1 กระจกกระแฉ่ง กระจกปริ้กระเป๋่า

### 3.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social background)

#### 3.2.1 สามารถในการปรับเปลี่ยน

### 3.3 สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability)

#### 3.3.1 การตัดสินใจ, วิจาร์ณญาณ

#### 3.3.2 ความรู้

#### 3.3.3 ทักษะการพูด

### 3.4 บุคลิกภาพ (Personality)

#### 3.4.1 กระตือรือร้น

#### 3.4.2 มีความริเริ่มสร้างสรรค์

#### 3.4.3 ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม

#### 3.4.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง

### 3.5 ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน (Work-related characteristics)

#### 3.5.1 มีกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

#### 3.5.2 แรงกระตุ้นที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ

#### 3.5.3 มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

#### 3.5.4 การมุ่งมั่นในการทำงาน

### 3.6 ลักษณะด้านสังคม (Social characteristics)

#### 3.6.1 ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ

#### 3.6.2 การร่วมมือ

#### 3.6.3 ความเป็นที่นิยมชมชอบ มีชื่อเสียง

#### 3.6.4 ความสามารถด้านสังคม : ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล

#### 3.6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

### 3.6.6 รู้จักกาลเทศะ : มีความสามารถในการเจรจา

4. เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

5. การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเยียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม

6. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปด้วยดี

7. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้น ทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

8. มีอารมณ์ (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนดีอารมณ์ดี และมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

9. ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความคิดเห็นออกเห็นใจมีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลดังนี้

9.1 ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีใจกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม

9.2 เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

9.3 เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

10. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุกล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

11. การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสำรวจความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามกำหนดไว้

**คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality)** เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหา และความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2. มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

3. ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่าง ๆ กัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงานการเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

4. สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และ

มีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

5. ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และใช้กลยุทธ์ใหม่ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

6. ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุ่งมั่นบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

องค์การบริหารนักศึกษา ราชภัฏสกลนคร (1-2) ได้เรียบเรียงคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

ความแตกต่างระหว่างการเป็นผู้นำกับการเป็นหัวหน้า หัวหน้า คือ ตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แต่ ภาวะผู้นำเป็นลักษณะในตัวบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ คุณสมบัติของผู้นำตามอักษรแต่ละตัวในคำว่า LEADERSHIP ความบ่งชี้ถึงลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. L คือ Listen เป็นผู้ฟังที่ดี
2. E คือ Explain สามารถอธิบายสิ่งต่าง ๆ ให้เข้าใจได้
3. A คือ Assist ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย
4. D คือ Discuss รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. E คือ Evaluation ประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. R คือ Response แจ้งข้อมูลตอบกลับ
7. S คือ Salute ทักทายปราศรัย
8. H คือ Health มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ
9. I คือ Inspire รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง
10. P คือ Patient มีความอดทนเป็นเลิศนั่นเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 18) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความฉลาด (INTELLIGENCE) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขา และจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้

2. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (SOCIAL MATURITY & BREADTH) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ตัวอย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตัวเอง และนับถือตัวเอง

3. จะต้องมีความแรงจูงใจภายใน (INNER MOTIVATION & ACHIEVEMENT DRIVE) ผู้นำจะต้องมีความแรงจูงใจภายในสูง และจะต้องมีความแรงจูงใจที่จะทำอะไรให้ดีเด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำหยาให้ทำสิ่งอื่นสำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอกผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN RELATIONS ATTITUDES) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นเขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเองดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่น ในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

นักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำและเสนอทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ที่น่าสนใจเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership)
2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

### 3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

**ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ** (Spencer, 1991, หน้า 330-331) เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ เพื่อศึกษาว่าการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอย่างไรบ้าง นักวิจัยส่วนใหญ่จะทำการวิจัยในเรื่องคุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณลักษณะทางสังคมในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่างคือ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและบุคคลที่เป็นผู้ตาม
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพผลการวิจัยพบว่า ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอน ที่แบ่งแยกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ ดังนั้นในปัจจุบันจึงไม่มีการนิยามศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ

**ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม** (Behavioral Theory of Leadership) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาเชิงพฤติกรรมประกอบด้วยการศึกษาต่าง ๆ ดังนี้

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies) เริ่มศึกษาในปี 1945 ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐ โดยการริเริ่มของ ดร.แคโรล ชาเทิล (Dr. Carrol L.Shartle) ต่อมาในปี 1949 เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (John K.Hemphill and Alvin E.Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวน์เนอร์ (Winer) สตอกดิลล์ (Stogdill) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ ด้านกิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมิน พฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามหมายขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมของ ผู้นำที่เกี่ยวกับ การจัดโครงสร้างงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การ กำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนด กระบวนการวิธีการทำงาน และการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรม

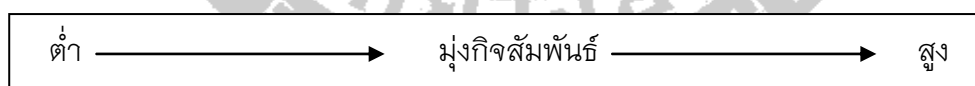
ของผู้นำที่มุ่งงาน สำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่าง ๆ ได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอก ถึงความรู้สึกที่ไวของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความ ไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น เหล่านี้ล้วน เป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำทั้งสิ้น

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้นำทั้งมิติด้านกิจสัมพันธ์ และมิติด้านมิตรสัมพันธ์ต่าง แยกจากกัน เป็นอิสระ ดังนั้น ผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้าน หรือ อาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง แต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ หรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรืออาจจะต่ำทั้งสองด้านก็ได้ จากผลการวิจัย พบว่า การผสมผสาน พฤติกรรมภาวะ ผู้นำทั้งสองมิติทำให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership style) ขึ้น 4 แบบ โดยบางแบบพบว่ามี ประสิทธิภาพสูง เช่น กรณีผู้นำที่มีทั้งพฤติกรรม มุ่งกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์สูง เป็นต้น

#### ตาราง 1 แสดงผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์

กิจสัมพันธ์ต่ำ	กิจสัมพันธ์สูง
มิตรสัมพันธ์สูง	มิตรสัมพันธ์สูง
กิจสัมพันธ์ต่ำ	กิจสัมพันธ์สูง
มิตรสัมพันธ์ต่ำ	มิตรสัมพันธ์ต่ำ



ภาพ 1 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอไฮไอสเตท

ที่มา: DuBrin, 1998, p. 83



สรุปผลการวิจัยบางประการจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเกี่ยวกับมิติทั้งสองด้านของผู้นำ พบว่า

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นทั้งสองมิติ คือ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

2. ผลการวิจัยชี้ชัดว่า กลุ่มผู้ตามมีความต้องการให้ผู้นำแสดงออกด้วยพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่ากิจสัมพันธ์

3. ในทางกลับกันกับข้อ 2 ปรากฏว่า ผู้บังคับบัญชาของผู้นำ ต้องการให้ผู้นำใช้พฤติกรรม ด้านกิจสัมพันธ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาระดับสูงยิ่งต้องการให้ผู้นำใช้ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์มากขึ้นตามไปด้วย

4. มีข้อมูลเพิ่มเติมยืนยันว่า กลุ่มผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำมาก จากหลักฐานยืนยันว่า การลาออกจากงานน้อยมากและระดับความพึงพอใจ ในงานสูงสุดเมื่อกลุ่ม ผู้ตามได้ทำงานกับผู้นำที่มีคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง

5. ในทางกลับกันกับข้อ 4 พบว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนของพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ แต่มีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงนั้น กลุ่มผู้ตามที่ร่วมงานด้วยจะมีอัตราการ ร้องทุกข์และการลาออก จากงานอยู่ในระดับสูง

6. ผลงานวิจัยยังชี้ว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์สูง จะได้คะแนนการประเมินของผู้บังคับบัญชาสูงเช่นกัน นอกจากนี้ยัง พบว่า มีผลงานที่ออกมาสูงกว่าผู้นำที่มีค่าคะแนนด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ

7. มีข้อสำคัญต่อผู้นำองค์กรทั้งหลายที่ผลวิจัยเสนอแนะ ก็คือ สถานการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง ไม่ว่าผู้นำจะมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ หรือทั้งสองด้านก็ตามกล่าวคือในบางสถานการณ์กลุ่มผู้ตามอาจให้คะแนนผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นด้านกิจสัมพันธ์สูง ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ตัวอย่าง การวิจัยพบว่าจากการสอบถามกลุ่มผู้นำหน่วยทหารอากาศซึ่งได้รับคะแนนพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูง กลับถูกกลุ่มผู้ตามประเมินว่าเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพน้อยกว่าผู้นำหน่วยทหารที่มีคะแนนพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูง ทั้งนี้ผลดังกล่าวอาจมีเหตุผลมาจากวัฒนธรรมองค์กรทหารที่มีความคาดหวังผู้นำที่เหมาะสมกับงานในลักษณะนั้นก็ได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 74-78) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาลัยโอไฮโอสเตท

ขอบเขตของการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของ ผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสำรวจเกี่ยวกับผู้บริหารที่ทำงานในบริษัทประกันภัย ผู้นำใน บริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการจัดการโดยวิธีการ รวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือการวัดผลผลิตของ กลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ ทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่ง ทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task – Oriented Behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่ง ความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และ ไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งมุ่งที่ การทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักแนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัย มิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้

คำว่ามุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึงโครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก ด้วย (Initiating Structure)

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ มี ประโยชน์ เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะเข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทักษะและพฤติกรรมการมุ่งงาน (Task-related Attitudes and Behaviors) ของผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถแสดง ตาราง 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ตาราง 2 แสดงการจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์

1. ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์	2. การกำหนดทิศทาง
3. มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง	4. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน
5. ความสามารถในการตีความในสถานการณ์ (เงื่อนไข)	6. มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ
7. การปฏิบัติงานที่มั่นคง(สม่ำเสมอ)	8. การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก

1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ (Adaptability to the situation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถในการปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สำหรับผู้นำที่มีการตอบสนองด้านจิตวิทยากับสมาชิกของกลุ่มที่ยังไม่มีวุฒิภาวะจะต้องแนะนำอย่างใกล้ชิด แต่ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีวุฒิภาวะและพึ่งพาตนเองได้ การตรวจตราดูแล้วก็จะน้อยลง ผู้นำที่มีการปรับตัวที่ดีจะเลือกโครงสร้างองค์การที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับความต้องการตามสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดขนาดของบุคคลและสถานการณ์ การปรับยุทธวิธีจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญาของผู้นำในการรับรู้ต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงความตั้งใจที่มีต่อทั้งงานและการสร้างความสัมพันธ์

1.2 การกำหนดทิศทาง (Direction setting) หน้าที่ของภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ การสร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการวางแผนและออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา ดังนั้นการกำหนดทิศทางจึงเป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ความสามารถในด้านต่าง ๆ ของภาวะผู้นำได้มากขึ้น

1.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง (High performance standards) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีการสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานที่สูงจะทำให้หัวหน้างานมีการคาดหวังว่าพนักงานจะมีการเพิ่มผลผลิต และมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่สูงขึ้น เมื่อผู้นำการบริหารเชื่อมั่นว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จผู้นำจะสื่อสารความเชื่อมั่นนี้สู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นได้หรือไม่

1.4 การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน (Risk taking and bias for action) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงและความต้องมองโลก

ในแง่ไม่ดี คือ คิดว่าสิ่งที่มีอยู่นั้นไม่ดีจึงต้องมี การพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีนั้นให้ดีขึ้นซึ่งถือว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ การใช้วิธีนี้จะมีความสัมพันธ์กับความเสถียร การปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ไม่ดีไว้ก่อนเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกล้าเสี่ยงและมีความตั้งใจที่จะตัดสินใจเสี่ยงด้วย

1.5 ความสามารถในการตีความสถานการณ์ (เงื่อนไข) (Ability to interpret conditions) ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์ (เงื่อนไข) โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 2) การรู้วิธีทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ
- 3) วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างไร
- 4) รู้ขีดความสามารถของตนเองและมีการจูงใจ

1.6 มีการบอกรับข้อมูลอยู่เสมอ (Frequent feedback) เป็นการให้สมาชิกของกลุ่มมีการบอกรับข้อมูลอยู่เสมอจากผลการปฏิบัติงานกิจกรรมนี้จึงเป็นกิจกรรมของภาวะผู้นำที่จำเป็นที่สุด ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกของกลุ่มถ้าปราศจากบอกรับผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสม การบอกรับมีลักษณะ 2 ประการ คือ

- 1) สมาชิกของกลุ่มจะได้รับข้อมูลว่า เขาทำงานดีหรือไม่อย่างไรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) การบอกรับที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

1.7 การปฏิบัติงานที่มั่นคง (สม่ำเสมอ) (Stability of performance) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง (มีความสม่ำเสมอ) แม้ในสถานการณ์ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและสามารถช่วยสมาชิกทีมให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้ トラบิตที่ผู้นำของพวกเขายังคงมีความเยือกเย็น ขณะเดียวกันสมาชิกของกลุ่มแน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นที่พอใจและเกิดความมั่นคงก็จะช่วยให้ผู้นำการบริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน

1.8 การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก (Strong customer orientation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสนใจและรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับการบริหารที่ไม่ดีหรือมีปัญหา แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับ การคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งที่ความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจ เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำจะรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมากจึงมีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การมุ่งที่บุคคล (Alignment of people)
2. การระดมพล (Mobilization)
3. สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (Consent building)
4. แรงดลใจ (Inspiration)
5. พอใจในความต้องการของบุคคล (Satisfaction of human needs)
6. การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล (Making work meaningful for people)
7. มีการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน (Emotional support and encouragement)
8. ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล (Promotion of principles and values)

2.1 การมุ่งที่บุคคล (Alignment of people) เป็นการมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์ โดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสารซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพูดคุยกับบุคคล (แทนที่จะมุ่งที่ความต้องการในการจัดองค์การและเป้าหมายขององค์การ) มุ่งที่บุคคลจะรวมถึงผู้มีผลประโยชน์ของบริษัทที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน และลูกค้า บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัท

2.2 การระดมพล (Mobilization) เป็นการรวมกลุ่มระหว่างบุคคลด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้จากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้น จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติการในการรวมถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) การติดต่อสื่อสารด้วยความชัดเจน
- 2) การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล
- 3) การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม
- 4) การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น
- 5) การยอมให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกของทีมจะมีความก้าวหน้าต่อเป้าหมายของกลุ่ม

2.3 สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (Concert building) เป็นแนวทางใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะรวมถึงการมุ่งที่บุคคลและการรวมกลุ่ม เป้าหมายก็คือ สร้างระบบซึ่งจะประเมินตนเอง ทำการแก้ไขด้วยตนเองปรับปรุงใหม่ด้วยตนเอง และดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง ซึ่งผู้สร้างการตกลงร่วมกันหรือความร่วมมือในองค์การจะต้องการทักษะและการเอาใจใส่ต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก

2.4 แรงดลใจ (Inspiration) เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงดลใจให้บุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการของผู้นำ จากการสำรวจและมุ่งศึกษากลุ่มพบว่า ประโยชน์ในการสร้างแรงดลใจมี 5 ประการ ดังนี้

- 1) เป็นการส่งเสริมการพัฒนาสติปัญญาของบุคคล
- 2) ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น
- 3) ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณสร้างแรงดลใจเป็นเหมือนผู้นำ
- 4) เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น
- 5) สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและการสั่งงาน ซึ่งสิ่งทำให้เกิดผู้สร้างแรงดลใจนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสมาชิกของกลุ่ม

2.5 สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล (Satisfaction of human needs) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถกระตุ้นจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการจูงใจและสร้างแรงดลใจจะทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพอใจในความสำเร็จด้วยความรู้สึกการเป็นเจ้าของ การยอมรับความต้องการการยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้ สามารถจะผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกควบคุมที่เหมาะสม

2.6 ทำให้คนรู้สึกว่ามีค่าสำคัญต่อเขา (Making work meaningful for people) เป็นวิธีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่อคน ซึ่งให้ความสำคัญต่อคนโดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์จะรวมถึงการรักษามาตรฐานการจ้างงานสำหรับพนักงานเฉพาะซึ่งจะช่วยให้เข้าใจบริษัทหรือสังคมดีขึ้น ตัวอย่าง พนักงานบริษัท Coca-Cola พบว่า งานของเขามีความสำคัญมากขึ้นเมื่อเรียนรู้ว่าธุรกิจที่แท้จริงของ Coca-Cola คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและประชาชน

2.7 การส่งเสริมและให้การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional support and encouragement) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนและการสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีม ซึ่งมีแนวโน้มที่สำคัญมากขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะให้การสนับสนุน มีการกระตุ้นและยกย่อง โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมด้านอารมณ์จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในระยะยาว การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์และการกระตุ้นจูงใจอาจทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะต้องรับผิดชอบต่อบุคคลและจะทำให้เขาคุณเป็นบุคคลที่อบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร

2.8 การส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล (Promotion of principles and values) บทบาทที่สำคัญของผู้นำระดับสูง คือ การช่วยส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดี โดยอาจจะช่วยจัดสวัสดิการให้แก่บุคคลและองค์การ การส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดีว่าเป็นการมุ่งความสัมพันธ์เพราะว่าจะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติโดยตรงของบุคคลและมีผลทางอ้อมต่องาน

### ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ซึ่งเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไฮโอสเตทและ มิชิแกน โดยนำ พฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านคือด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านที่มุ่งคน มาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ เกิดเป็นตาราง ตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำขึ้น 81 ช่อง หรือ 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ

concern for people	1,9 country club management แบบมุ่งคนเป็นหลัก							9,9 team management แบบทำงานเป็นทีม	
			5,5 middle of the road management แบบทางสายกลาง						
	1,1 impoverished management แบบมุ่งคนค้ำงานต่ำ							9,1 authority compliance หรือ task-oriented แบบมุ่งงานเป็นหลัก	
									concern for product

ต่ำ

สูง

ภาพ 2 แสดงตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน

1. ผู้นำแบบเอาแต่ใจคน (Authority – compliance) พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,1 ผู้นำแบบเน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้งานสำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นยกเว้นการออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็น เพียงเครื่องมือที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,1 ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุม ใช้ อำนาจ และบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการ

2. ผู้นำแบบที่เอาแต่น้ำใจคน หรือแบบ 1,9 (Country club) ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความ ต้องการด้านส่วนตัวและด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตกลงรวมขอม อยู่กันแบบสบาย ๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดขัดแย้งและเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

3. ผู้นำแบบขี้แย (Impoverished) บุคลิกแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ ความสำคัญ ทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึง การเป็นผู้นำ

ขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงการพบปะคน แสดงความเฉยเมย ผูกพันหรือรับปากใด ๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่าง ๆ อยู่แบบคน ไร้อารมณ์ (บุคลิกแบบ 1,1 นั้นปัจจุบันถือว่าขาดคุณสมบัติ ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่)

4. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road) พฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5 จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้พยายามหาจุด สมดุล ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะที่ได้ทั้ง สองด้าน แต่พอประมาณเท่านั้น พฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5 ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียคำพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจที่ไม่ถาวร

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามให้ความใส่ใจดูแล ทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน วลีที่บ่งชี้ ลักษณะผู้นำแบบ 9,9 ได้แก่ กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญ ชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน ผู้นำแบบ 9,9 นี้ถือว่าเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด บางทีเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “High-high leader”

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ยกเป็นตัวอย่งทั้งสาม แนวคิด จะให้กรอบความคิดในการจัดแบ่งมิติของพฤติกรรมหลัก และแบบต่าง ๆ ของผู้นำซึ่ง ผู้บริหารสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ตนเองและเลือกใช้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ผลวิจัยเหล่านี้ได้ เสนอแนะแนวทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ได้แก่

- 1) ผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวปฏิบัติ ที่เน้นทั้งด้านงานและความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน
- 2) ต้องใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำพฤติกรรม
- 3) รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership)

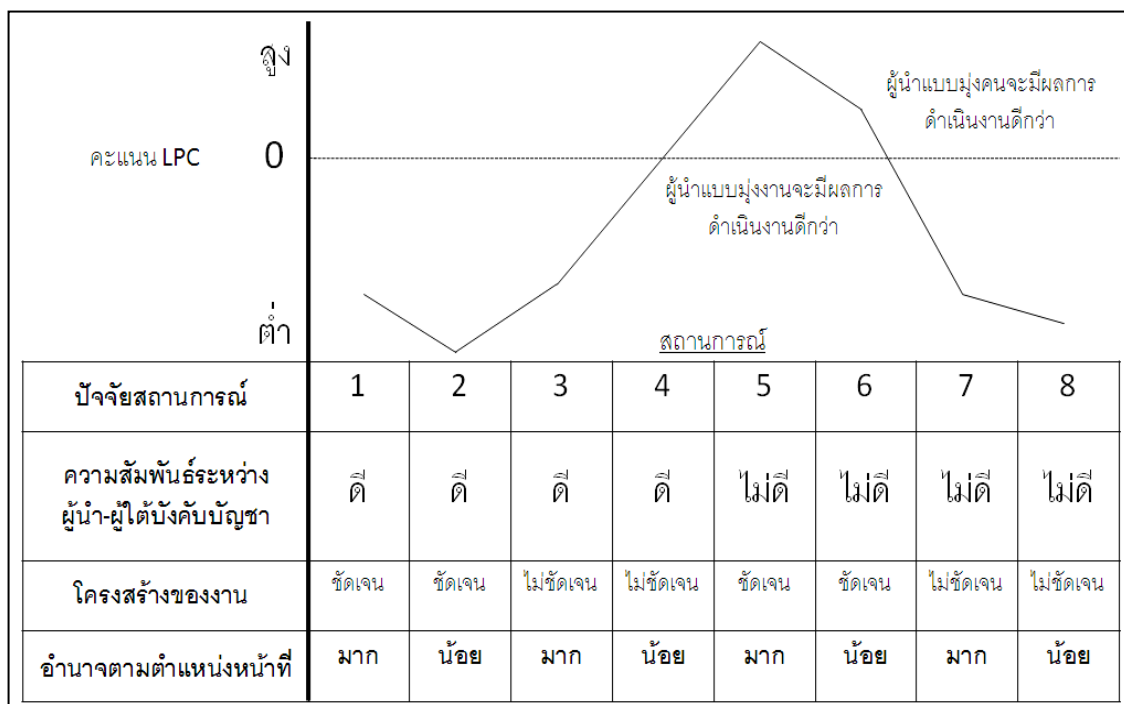
ทฤษฎีกลุ่มนี้ เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ในสถานการณ์หนึ่ง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุด และภายในสถานการณ์อื่นแล้ว รูปแบบพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งอาจจะดีที่สุดทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วยแนวคิดและทฤษฎีต่างดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ฟีดเลอร์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 101-104) (Fiedler) เป็นผู้คิดริเริ่มทฤษฎีนี้ โดยฟีดเลอร์แบ่งรูปแบบผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบที่มุ่งเน้นงาน (Task-Oriented Leader) และผู้นำแบบที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) การวัดรูปแบบผู้นำจะใช้วิธีวัดแบบ LPC (Least Preferred Coworker) เพื่อวัดว่าผู้บริหารมีรูปแบบผู้นำแบบใดใน 2 ลักษณะข้างต้น ฟีดเลอร์ ได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มี LPC ต่ำ จะเน้นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่มี LPC สูง จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์นอกจากนี้ ฟีดเลอร์ยังได้เสนอว่า รูปแบบของผู้นำจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 3 ประการคือ

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดี หรือไม่ดี

1.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ในองค์กรมีลักษณะโครงสร้างของงานที่ชัดเจนหรือไม่

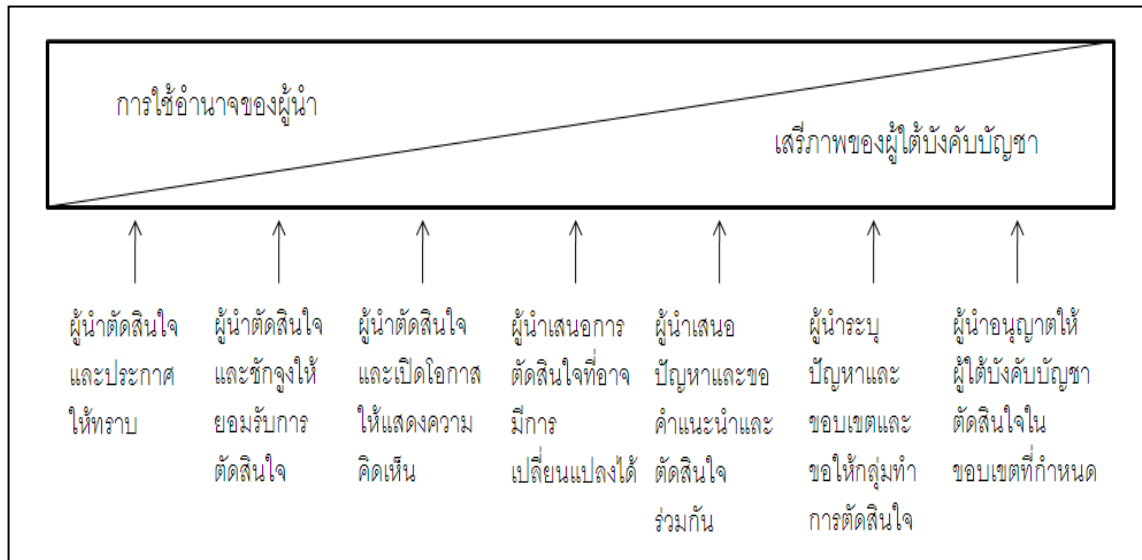
1.3 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มาก หรือ น้อย



ภาพ 3 แสดงรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

ที่มา: Riggo, Ronald E, 1990 อ้างใน ศรีสกุล สังข์ศรี, 2541, หน้า 18

จากภาพ 3 แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างรูปแบบผู้นำกับปัจจัยพื้นฐานของสถานการณ์ทั้ง 3 อย่าง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีผลการดำเนินงานดีกว่าภายในสถานการณ์ที่ 4,5,6 ส่วนผู้นำแบบมุ่งเน้นงานจะมีผลการดำเนินงานดีกว่าภายในสถานการณ์ที่ 1,2,3,7 และ 8 ดังนั้นการจะเลือกใช้รูปแบบผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เผชิญรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior) Tannenbaum and Schmidt (1972: 95-101) เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบความเป็นผู้นำ ได้แก่แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงกดดันทางสถานการณ์ โดยจะแบ่งลักษณะผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ กับการให้เสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 แสดงแนวต่อเนืองของพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา: Tennenbaum, R. and Schmidt, 1972, หน้า 101

แนวต่อเนืองของพฤติกรรมผู้นำตามภาพ 4 แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้นำคนหนึ่งเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวา ผู้นำดังกล่าวจะใช้อำนาจน้อยลงและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีเสรีภาพในการทำงานมากขึ้นผู้นำที่อยู่ด้านซ้ายของแนวต่อเนืองจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำที่อยู่ด้านขวาของแนวต่อเนืองจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย โดยเทเนนบัมเสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

2. รูปจำลองของวรูม-เย็ตตัน (Vroom – Yetton Model) วรูม และเย็ตตัน ได้ขยายการศึกษาแบบผู้นำของไอโอวา และการศึกษาของเทเนนบัม และชมิทท์ โดยพัฒนาแบบจำลองของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขึ้นมา วรูมและเย็ตตันได้แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้ 5 แบบ (Riggio, 1990, หน้า 295-298) คือผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (Autocratic I) ผู้นำได้รับข้อมูลจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Autocratic II) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative I) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจด้วยตนเอง (Consultative II) ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน (Group Decision) รูปแบบของผู้นำ

5 แบบ จะเหมาะกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ และผู้นำมีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ชีย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) เฮอร์ชีย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1972 อ้างใน ศรีสกุล สังข์ศรี, 2541, หน้า 20) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ขึ้น ตามทฤษฎีนี้อธิบายว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จคือผู้นำที่ปรับรูปแบบผู้นำของเขาให้เข้ากับระดับความเจริญวัย (Maturity Level) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความเจริญวัยในที่นี้หมายถึง มีความปรารถนาความสำเร็จ มีความเต็มใจยอมรับ มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีประสบการณ์การทำงาน และมีความสามารถในการทำงานรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ชีย์และแบลนชาร์ด จะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับความเจริญวัยที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) เป็นผู้นำที่เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจระบุงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างรอบคอบ อธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไรตามขั้นตอน และดูแลอย่างใกล้ชิดว่าทำตามขั้นตอนหรือไม่ รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการทำงานต่ำ และมีความรู้ความสามารถในการทำงานต่ำ

ผู้นำแบบซื้อขายงาน (Selling) เป็นผู้นำที่เน้นงานและเน้นความสัมพันธ์มาก ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามและอธิบายให้ฟัง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าควรจะทำอย่างไรและผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำตามความคิดเห็นหรือไม่ รูปแบบผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง แต่มีความรู้ความสามารถในการทำงานต่ำ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเน้นงาน ผู้นำไม่ได้เป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว แต่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินใจร่วมกัน รูปแบบผู้นำนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการทำงานต่ำ แต่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง

ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่เน้นงานและเน้นความสัมพันธ์น้อย ผู้นำจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ ไม่สนใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกหรือความต้องการอย่างไร ไม่เข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ทำงานสำเร็จด้วยตนเอง รูปแบบ

ผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง และมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูง

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งทฤษฎีที่ว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership) จะเห็นได้ว่านักวิจัยและผู้ศึกษาได้จำแนกผู้นำออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ แต่ส่วนมากจะแยกออกเป็น 2 มิติหลัก ๆ ด้วยกัน ได้แก่ ผู้นำที่เน้นงาน และผู้นำที่เน้นคน

สำหรับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้เลือกใช้ในครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยไอโฮไอโฮสเตท ซึ่งเป็นการวัดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน โดยเน้นงานและเน้นคน โดยเลือกใช้แบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สภาวิจัยบุคลากร มหาวิทยาลัยไอโฮไอโฮ สเตทได้พัฒนาขึ้น เพื่อใช้ทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา โดยสรุปพฤติกรรมผู้นำว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบสองอย่าง คือ

1. พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้
  - 1.1 แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจทัศนคติของท่านอย่างชัดเจน
  - 1.2 นำความคิดใหม่ ๆ ไปหารือกับเพื่อนร่วมงาน
  - 1.3 ปกครองผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เฉียบขาด
  - 1.4 ดำเนินการทำงานที่บกพร่อง
  - 1.5 พูดจากับผู้ร่วมงานด้วยที่ท่าหน้าเกรงขาม
  - 1.6 มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงาน
  - 1.7 ทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
  - 1.8 วางมาตรฐานในการทำงานเอาไว้แน่นอน
  - 1.9 เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
  - 1.10 ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการทำงาน
  - 1.11 ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตัวเองในหน่วยงาน
  - 1.12 ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
  - 1.13 แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน
  - 1.14 สอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล
  - 1.15 สอดส่องดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

## 2. พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

2.1 ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน

2.2 ช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมในการเป็นสมาชิกของ

หน่วยงาน

2.3 ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย

2.4 หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน

2.5 เก็บเรื่องราวไว้เพียงผู้เดียว

2.6 ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคน

2.7 ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่าน

2.8 ปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่มีการหารือใคร

2.9 ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ

2.10 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน

2.11 แสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

2.12 แสดงความเป็นมิตรไม่ถือตัว

2.13 พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนาอยู่ด้วย

2.14 นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ

2.15 ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องที่สำคัญ ๆ ก่อนจะมีการดำเนินงาน

ต่อไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สินินทร จันทรพงษ์ (2545) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวมครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน มีภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ผลการศึกษาศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสม พบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ คือ การมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทันทสมัย เป็นผู้นำ

เชื้อเพื่อเชื้อแผ่ กระตือรือร้น มีความเสียสละ และมีบุคลิกภาพดี ส่วนคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มีการพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ ให้ความเสมอภาค ทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน มีการประสานงาน และทันต่อเหตุการณ์

พรสันต์ เลิศวิทยาวินิจฉัย (2545) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโนโลยีสถาปัตยกรรมศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโนโลยีสถาปัตยกรรมศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่มีความคาดหวังในด้านมุ่งงานอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยครั้งและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับการปฏิบัติสม่ำเสมอ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยครั้งและคาดหวังอยู่ในระดับการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ชัยวัฒน์ ใจจิตร (2545) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอนในสังกัดดังกล่าวข้างต้น ผลการศึกษา พบว่า ครูผู้สอนรับรู้ / คาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดง / ควรแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง โดยให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน และให้ครูทราบถึงหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ แต่บางครั้งผู้บริหารโรงเรียนก็ได้ปฏิบัติงานตามอารมณ์ของตนเองและปกครองอย่างเข้มงวด ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ครูผู้สอนรับรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในความเป็นกันเองและง่ายที่จะเข้าหา ทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเองเมื่อมีการพบปะสนทนาและขอความคิดเห็นชอบจากคณะครูในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ โดยภาพรวมครูผู้สอนรับรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนได้พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง ด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นเพียงครั้งคราว และก็คาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

อาคม ต้นตระกูล (2545) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมมุ่งงานทั้งในส่วนการปฏิบัติและความคาดหวัง

ผู้บริหารมีพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในเกณฑ์การปฏิบัติบ่อยครั้ง และด้านพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

บพิศ คำผา (2547) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในอำเภอเมืองลำพูน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้และความคาดหวังของผู้บริหารได้แสดงและควรแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานอย่างสม่ำเสมอ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารได้แสดงออกเป็นบางครั้ง ในการได้ทำสิ่งละเอียดลออเล็กน้อยเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี ในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงาน ทำให้เกิดความเบื่อกันเอง ส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณบริหารได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นบางครั้ง

นิกร สุขใจ (2548) ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า โดยภาพรวมของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำในเชิงอุดมคติ เชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงใส่ใจรายบุคคลและเชิงการกระตุ้นให้เกิดปัญญาบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ตามลักษณะภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทนแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

ไกล่รุ่ง สุขวิญญาณ (2550) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวังของบุคลากรในโรงเรียนวาริชัยใหม่ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนวาริชัยใหม่ มีการรับรู้และมีความคาดหวังว่าหัวหน้างานมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์สูงส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานพบว่าบุคลากรเสนอแนะว่าด้านมุ่งงานควรมีการประสานงานที่ชัดเจน ส่วนด้านมุ่งสัมพันธ์ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

เอกชัย ปานัน (2551) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอเวียงแหง มีการรับรู้ว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางนอกจากนี้ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคาดหวังว่า ผู้บริหาร ต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ และความคาดหวังที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความคาดหวัง

เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเวียงแหงมีสูงกว่าภาวะผู้นำตามการรับรู้ของครูในอำเภอเวียงแหง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรชัย หาญดี (2551) ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลต้นแบบโรงพยาบาลแม่ทาจังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในชุดปัจจุบันของคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลแม่ทา 2) เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารจัดการต่อรูปแบบภาวะการเป็นผู้นำการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการพัฒนาเป็นโรงพยาบาลคุณภาพและ 3) เพื่อศึกษาถึงลักษณะผู้นำของโรงพยาบาลแม่ทาที่บุคลากรต้องการ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

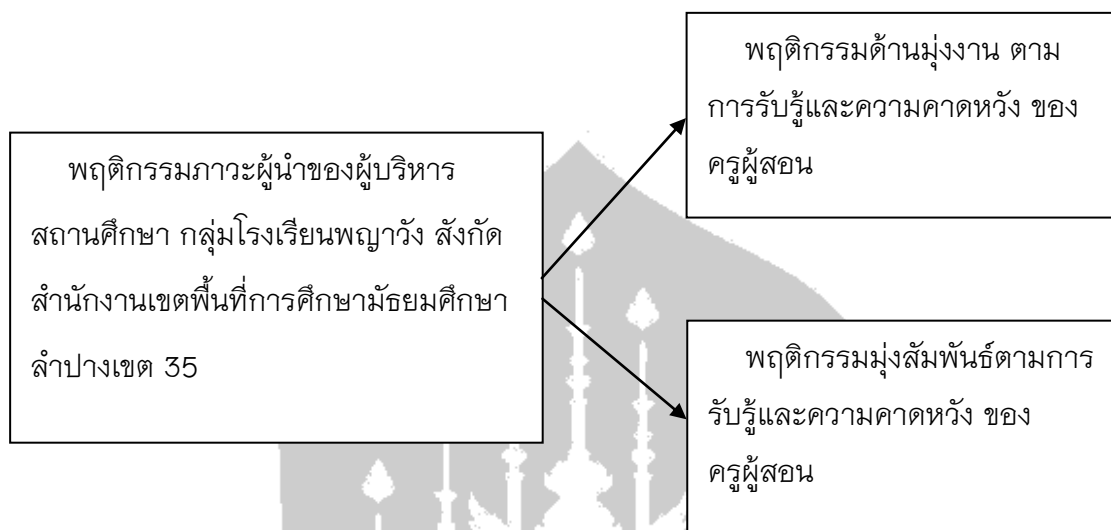
1. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลแม่ทา พบว่าเป็นผู้นำที่เน้นผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางการทำงานหรือผู้นำแบบมุ่งงาน และรูปแบบการเป็นผู้นำที่เน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางการทำงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ (คน) ควบคู่กันไปมีความสอดคล้องกันทั้งผลการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

2. ปัจจัยทางการบริหาร 4M มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลแม่ทาพบว่าปัจจัยทางการบริหารด้านคน ด้านเงิน ด้านเครื่องมือ และด้านจัดการมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำสอดคล้องกันทั้งการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

3. รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลแม่ทา ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการครองตน ครองคน และครองงาน เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เจ้าหน้าที่ต้องการมีความสอดคล้องกันทั้งการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำตามรูปแบบต่าง ๆ ส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องงานและเรื่องมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้ ส่วนความคาดหวัง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อยากให้ผู้บริหารปฏิบัติอยู่บ่อยครั้ง และสม่ำเสมอเช่นกัน

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 5 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ของกลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการมัธยมศึกษาลำปาง เขต 35 โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารทางด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการมัธยมศึกษาลำปาง เขต 35 จำนวน 289 คน จาก 6 โรงเรียนได้แก่ โรงเรียนวังเหนือวิทยา โรงเรียนแจ้ห่มวิทยา โรงเรียนเมืองปานวิทยา โรงเรียนเมืองปานพัฒนวิทย์ โรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา โรงเรียนทุ่งกว๋าววิทยา

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35 ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบ่งชั้นตามสัดส่วนโดยตรงกับจำนวนครูแต่ละโรงเรียน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้จำนวน 165 คน จาก 6 โรงเรียน

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มโรงเรียน  
พญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
วังเหนือวิทยา	83	47
แจ้ห่มวิทยา	120	69
เมืองปานวิทยา	28	16
เมืองปานพัฒนวิทย์	15	8
ทุ่งอุดมวิทยา	14	8
ทุ่งกว๋าววิทยา	29	17
<b>รวม</b>	<b>289</b>	<b>165</b>

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ถามการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน

ตอนที่ 3 ถามการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ ให้คะแนนเท่ากับ 5

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติบ่อยครั้ง ให้คะแนนเท่ากับ 4

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ให้คะแนนเท่ากับ 3

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง ให้คะแนนเท่ากับ 2

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ไม่ปฏิบัติหรือไม่อยากให้ปฏิบัติ ให้คะแนนเท่ากับ 1

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการดังนี้

1. สํารวจและเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือประสิทธิภาพ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนพญาวัง อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง ปีการศึกษา 2554 จำนวน 165 คน

2. นำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือการวิจัย เก็บรวบรวมเพื่อวิเคราะห์ ต่อไป

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการจากเอกสารตำราต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมด นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ เสนอแนะ แก้ไขเนื้อหาและการใช้ภาษา

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขและผ่านการพิจารณากลั่นกรองจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์และความควบคุมของเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาดังนี้

ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้น วัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้น วัดตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้น วัดไม่ตรงตามจุดประสงค์ของการวัด

วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่างข้อคำถามกับหลักการโดยใช้สูตร ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540 : 117)

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความต้องการ

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าเป็นข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้

#### 4. ทำการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูล ต่อไป

##### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ  
 2. ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

3. ตอนที่ 2 แบบสอบถามเลือกตอบ ถ้ามการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ	ให้คะแนนเท่ากับ 5
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติบ่อยครั้ง	ให้คะแนนเท่ากับ 4
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติเป็นครั้งคราว	ให้คะแนนเท่ากับ 3
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง	ให้คะแนนเท่ากับ 2
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ไม่ปฏิบัติหรือไม่อยากให้ปฏิบัติ	ให้คะแนนเท่ากับ 1

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

4. ตอนที่ 3 แบบสอบถามเลือกตอบ ถ้ามการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์ วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ	ให้คะแนนเท่ากับ 5
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติบ่อยครั้ง	ให้คะแนนเท่ากับ 4
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติเป็นครั้งคราว	ให้คะแนนเท่ากับ 3
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง	ให้คะแนนเท่ากับ 2
รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ไม่ปฏิบัติหรือไม่อยากให้ปฏิบัติ	ให้คะแนนเท่ากับ 1

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

### เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

นำค่ามัชฌิมเลขคณิต ที่ได้ไปแปลความหมายสำหรับภาวะผู้นำแต่ละภาวะดังต่อไปนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง รับรู้หรือคาดหวังในภาวะนั้นว่า ได้มีการปฏิบัติอย่าง  
สม่ำเสมอ
- 3.50-4.49 หมายถึง รับรู้หรือคาดหวังในภาวะนั้นว่า ได้มีการปฏิบัติอย่าง  
บ่อยครั้ง
- 2.50-3.49 หมายถึง รับรู้หรือคาดหวังในภาวะนั้นว่า ได้มีการปฏิบัติอย่างเป็น  
ครั้งคราว
- 1.50-2.49 หมายถึง รับรู้หรือคาดหวังในภาวะนั้นว่า ได้รับการปฏิบัติอย่าง  
นาน ๆ ครั้ง
- 1.00-1.49 หมายถึง รับรู้หรือคาดหวังในภาวะนั้นว่า ไม่มีการปฏิบัติเลย หรือไม่  
อยากให้ปฏิบัติเลย

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียน  
พญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 จังหวัดลำปาง  
ผู้ศึกษาได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกใน  
ด้านมุ่งงาน

ตอนที่ 3 การรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกใน  
ด้านมุ่งสัมพันธ์

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (N=165)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	76	40.06
หญิง	86	53.94
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	140	84.85
ปริญญาโท	25	15.15
<b>อายุ</b>		
21-30	43	26.06
31-40	79	47.88
41-50	35	21.21
51-60	8	4.85

ตาราง 4 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (N=165)	ร้อยละ
<b>ประสบการณ์</b>		
ต่ำกว่า 5 ปี	61	36.97
5 – 10 ปี	86	52.12
มากกว่า 10 ปี	18	10.9

จากตาราง 4 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงร้อยละ 53.94 และเป็นชายร้อยละ 46.06 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 84.85 อายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 47.88 ประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 52.12

#### ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน

ตาราง 5 แสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 จังหวัดลำปาง ตามการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน

ข้อ	พฤติกรรม	การรับรู้		แปลผล ระดับการ ปฏิบัติ
		$\bar{x}$	S.D.	
1	ผู้บริหารได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน	3.89	0.99	บ่อยครั้ง
2	ผู้บริหารได้ทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน	3.16	0.77	ครั้งคราว
3	ผู้บริหารปกครองอย่างเข้มงวด	3.75	0.88	บ่อยครั้ง
4	ผู้บริหารชี้ข้อบกพร่องและวิจารณ์ในการทำงานที่ไม่มีคุณภาพ	3.56	0.76	บ่อยครั้ง
5	ผู้บริหารใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	3.39	0.87	ครั้งคราว

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	การรับรู้		แปลผล ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
6	ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู	3.72	0.91	บ่อยครั้ง
7	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยมีแบบแผนการทำงาน	3.15	0.94	ครั้งคราว
8	ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.24	0.92	ครั้งคราว
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด	3.39	0.98	ครั้งคราว
10	ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา	3.39	1.09	ครั้งคราว
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานตามระเบียบ	3.66	0.91	บ่อยครั้ง
12	ผู้บริหารขอความร่วมมือให้ครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา	3.77	0.87	บ่อยครั้ง
13	ผู้บริหารแจ้งให้ครูอาจารย์ทราบถึงความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของครู	3.73	0.90	บ่อยครั้ง
14	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถ	3.27	0.84	ครั้งคราว
15	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูทำงานอย่างประสานกัน	3.12	0.97	ครั้งคราว
<b>โดยรวม</b>		<b>3.48</b>	<b>0.94</b>	<b>บ่อยครั้ง</b>

จากตาราง 5 แสดงว่าครูมีการรับรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานโดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติอย่างบ่อยครั้ง ( $\bar{X} = 3.48$ ) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานเป็นรายข้อ ครูมีการรับรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานในเรื่อง ผู้บริหารได้แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหาร

ขอความร่วมมือให้ครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.77$ ) และผู้บริหารปกครองอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด ( $\bar{X} = 3.75$ ) อยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งหมดคือ มีการปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

### ตอนที่ 3 การรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ

ตาราง 6 แสดงความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน

ข้อ	พฤติกรรม	ความคาดหวัง		แปลผล ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารได้แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน	4.47	0.81	บ่อยครั้ง
2	ผู้บริหารได้ทดลองใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน	4.36	0.83	บ่อยครั้ง
3	ผู้บริหารปกครองอย่างเข้มงวด	4.09	0.96	บ่อยครั้ง
4	ผู้บริหารชี้ข้อบกพร่องและวิจารณ์ในการทำงานที่ไม่มีคุณภาพ	4.15	0.93	บ่อยครั้ง
5	ผู้บริหารใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่ายและชัดเจน	4.63	0.70	สม่ำเสมอ
6	ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู	4.68	0.55	สม่ำเสมอ
7	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยมีแบบแผนการทำงาน	4.45	0.77	บ่อยครั้ง
8	ผู้บริหารรักษามาตรฐานการทำงานไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.61	0.49	สม่ำเสมอ
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด	4.76	0.43	สม่ำเสมอ
10	ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา	4.68	0.47	สม่ำเสมอ
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานตามระเบียบ	4.67	0.66	สม่ำเสมอ
12	ผู้บริหารขอความร่วมมือให้ครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา	4.74	0.53	สม่ำเสมอ

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	ความคาดหวัง		แปลผล ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
13	ผู้บริหารแจ้งให้ครูอาจารย์ทราบถึงความคาดหวัง ของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของครู	4.62	0.61	สม่ำเสมอ
14	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตาม ความสามารถ	4.75	0.53	สม่ำเสมอ
15	ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูทำงานอย่างประสานกัน	4.72	0.54	สม่ำเสมอ
โดยรวม		4.56	0.70	สม่ำเสมอ

จากตาราง 6 แสดงว่าครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานโดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.56$ ) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานเป็นรายข้อ พบว่า ครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานในเรื่องผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด ค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถ ( $\bar{X} = 4.75$ ) และในเรื่องของผู้บริหารขอความร่วมมือให้ครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X} = 4.74$ ) ตามลำดับ อยู่ในระดับเดียวกันทั้งหมดคือ มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ตาราง 7 แสดงการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์

ข้อ	พฤติกรรม	การรับรู้		แปลผล
		$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ครูเป็นการส่วนตัว	2.92	1.08	ครึ่งคร่าว
2	ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	3.07	0.93	ครึ่งคร่าว
3	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย ครูเข้าใจได้ง่าย	3.01	0.98	ครึ่งคร่าว
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของครู	2.94	1.06	ครึ่งคร่าว
5	ผู้บริหารเป็นคนเก็บตัว	2.99	0.96	ครึ่งคร่าว
6	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครู	3.04	0.91	ครึ่งคร่าว
7	ผู้บริหารไม่อธิบายเหตุผลใด ๆ เกี่ยวกับการกระทำของตนเอง	3.02	1.05	ครึ่งคร่าว
8	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามล้าพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับครู	2.99	0.99	ครึ่งคร่าว
9	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ	3.50	0.93	บ่อยครึ่ง
10	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	3.49	0.78	ครึ่งคร่าว
11	ผู้บริหารเต็มใจที่พร้อมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.35	0.70	ครึ่งคร่าว
12	ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเอง	3.45	0.88	ครึ่งคร่าว
13	ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนา	3.08	0.97	ครึ่งคร่าว
14	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของครูมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	3.04	0.96	ครึ่งคร่าว
15	ผู้บริหารขอความเห็นชอบจากครูในเรื่องที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	3.30	0.96	ครึ่งคร่าว
โดยรวม		3.15	0.97	ครึ่งคร่าว

ตาราง 7 แสดงว่า โดยเฉลี่ยรวมแล้วครูมีการรับรู้ว่าคุณบริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำ ในด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ( $\bar{X} = 3.15$ ) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นรายข้อ พบว่า ครูมีการรับรู้ว่าคุณบริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์ในเรื่องผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมาได้แก่ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 3.49$ ) และ ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 3.45$ ) อยู่ในระดับเดียวกันทั้งหมด คือ มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราวเช่นกัน

ตาราง 8 แสดงความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์

ข้อ	พฤติกรรม	ความคาดหวัง		ผลการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ครูเป็นการส่วนตัว	3.08	1.16	ครั้งคราว
2	ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน	4.65	0.72	บ่อยครั้ง
3	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย ครูเข้าใจได้ง่าย	4.67	0.71	บ่อยครั้ง
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของครู	4.66	0.67	บ่อยครั้ง
5	ผู้บริหารเป็นคนเก็บตัว	3.07	1.80	บ่อยครั้ง
6	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครู	4.82	0.45	บ่อยครั้ง
7	ผู้บริหารไม่อธิบายเหตุผลใด ๆ เกี่ยวกับการกระทำของตนเอง	3.05	1.82	ครั้งคราว
8	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับครู	2.84	1.75	ครั้งคราว
9	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ	2.99	1.79	ครั้งคราว
10	ผู้บริหารปฏิบัติตนต่อครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	4.73	0.58	บ่อยครั้ง
11	ผู้บริหารเต็มใจที่พร้อมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.72	0.57	บ่อยครั้ง
12	ผู้บริหารแสดงความเป็นกันเอง	4.66	0.59	บ่อยครั้ง
13	ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเองในเวลาที่มีการพบปะสนทนา	4.62	0.65	บ่อยครั้ง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรม	ความคาดหวัง		ระดับการปฏิบัติ
		$\bar{X}$	S.D.	
14	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของครูมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	4.76	0.43	บ่อยครั้ง
15	ผู้บริหารขอความเห็นชอบจากครูในเรื่องที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	4.78	0.41	บ่อยครั้ง
โดยรวม		4.14	1.35	บ่อยครั้ง

จากตาราง 8 แสดงว่าครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานโดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติอย่างบ่อยครั้ง ( $\bar{X} = 4.14$ ) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นรายข้อ พบว่า ครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์ในเรื่องผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครูโดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.82$ ) รองลงมา ได้แก่ การขอความเห็นชอบจากครูอาจารย์ในเรื่องสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.78$ ) และผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของครูมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.76$ ) อยู่ในระดับเดียวกันทั้งหมด คือ ต้องมีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปาง เขต 35 ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ถามการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน และในตอนที่ 3 ถามการรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์ จากครูผู้สอนในสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 จังหวัดลำปาง

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระหว่าง 5-10 ปี

ผลการศึกษาในภาพรวมด้านมุ่งงาน ครูมีการรับรู้ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานอยู่ในระดับ มีการปฏิบัติอย่างบ่อยครั้ง ส่วนในด้านความคาดหวัง พบว่า ครูมีความคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานอยู่ในระดับ มีการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านมุ่งงานตามการรับรู้และความคาดหวังปรากฏ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงานด้านการรับรู้ ครูรับรู้ที่ผู้บริหารในสถานศึกษาที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานโดยรวม อยู่ในระดับมีการปฏิบัติอย่างบ่อยครั้งโดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน 3 อันดับแรก ดังนี้ คือ ผู้บริหารได้แสดงทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน การขอความร่วมมือให้ครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา และการปกครองอย่างเข้มงวด

2. พฤติกรรมมุ่งงานด้านความคาดหวัง ครูมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงานโดยรวมอยู่ในระดับ มีการ

ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ โดยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงาน 3 อันดับแรกดังนี้ คือ การให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด การเอาใจใส่ให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มตามความสามารถและการขอความร่วมมือให้ครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา

ผลการศึกษาในภาพรวมด้านมุ่งสัมพันธ์พบว่า ครูมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติของสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับ มีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในด้านความคาดหวัง พบว่า ครูมีความคาดหวังว่าคุณสมบัติของสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับ มีการปฏิบัติอย่างบ่อยครั้ง เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และความคาดหวังปรากฏ ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้ของคุณสมบัติของสถานศึกษา ครูมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติของสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว โดยมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ดังนี้คือ การที่ผู้บริหารไม่คอยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ การปฏิบัติตนต่อครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน และการแสดงความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ด้านความคาดหวัง ครูมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับ มีการปฏิบัติอย่างบ่อยครั้ง โดยพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ 3 อันดับแรก ดังนี้คือการเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครู การขอความเห็นชอบจากครูอาจารย์ในเรื่องสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ และการนำข้อเสนอแนะของครูมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านมุ่งงาน ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้ คือ ผู้บริหารควรจะต้องแสดงทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนให้ครูทราบอย่างชัดเจน การขอความร่วมมือให้ครูปฏิบัติงานตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา และการปกครองอย่างเข้มงวดผู้บริหารเอาใจใส่ให้ครูทำงานอย่างประสานกัน ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู ส่วนในด้านมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ คือ การเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครู การขอความเห็นชอบจากครูอาจารย์ในเรื่องสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ และการนำข้อเสนอแนะของครูมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานตามระเบียบ

## อภิปรายผล

ผลการศึกษา ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และความคาดหวังของครู และได้สรุปเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ หรือเป็นข้อสังเกต และได้นำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำด้านการมุ่งงานตามการรับรู้ของครู จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุ่งงาน พบว่า ครูรับรู้ว่ามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำอยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอเอสเตท เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามหมายขององค์การ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการ สื่อสาร ซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนด กระบวนการวิธีการทำงาน และการจัดตารางการทำงาน เป็นต้น ซึ่งได้ระดับการแปรผลที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้งสอดคล้องกับการศึกษาของ อาคม ต้นตระกูล (2545) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ด้านพฤติกรรมมุ่งงานทั้งในส่วนการปฏิบัติและความคาดหวังผู้บริหาร มีพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในเกณฑ์การปฏิบัติบ่อยครั้ง

2. ภาวะผู้นำด้านการมุ่งงานตามความคาดหวังของครู ในด้านความคาดหวังของครูต่อพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งงาน ครูมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำอยู่ในระดับการปฏิบัติที่สม่ำเสมอ แสดงให้เห็นว่าครูต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานให้เป็นไปตามครรลอง และตามหลักการบริหารงานสากล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บพิธ คำผา (2547) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในอำเภอเมืองลำพูน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้และความคาดหวังของผู้บริหารได้แสดงและควรแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานอย่างสม่ำเสมอ

3. ภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้ของครู จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุ่งสัมพันธ์ พบว่า ครูรับรู้ว่ามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำอยู่ในระดับมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว แสดงให้เห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกรับรู้

ที่ไวของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความ ไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างเป็นครั้งคราว แสดงออกถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้องบ้างเป็นครั้งคราว เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านสัมพันธภาพของผู้นำทั้งสิ้น ซึ่งได้ผลสอดคล้องกับการศึกษาของ พรสันต์ เลิศวิทยาวินวัฒน์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโนโลยีกิจการศึกษาคั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโนโลยีกิจการศึกษาคั้งนี้ เกี่ยวกับการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับการปฏิบัติเป็นครั้งคราว

4. ภาวะผู้นำด้านการมุ่งสัมพันธภาพตามความคาดหวังของครู ในด้านความคาดหวังของครูต่อพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านมุ่งสัมพันธภาพ ครูมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำอยู่ในระดับการปฏิบัติที่บ่อยครั้ง แสดงให้เห็นว่าครูต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการแสดงความออกระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานในลักษณะที่มีความเป็นมิตร ความสนิทสนมคุ้นเคย และความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เอกชัย ปานัน (2551) ได้ทำการศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้และความคาดหวังของครูในสถานศึกษาครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษารูปได้ดังนี้ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในอำเภอเวียงแหง มีการรับรู้ว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้าน มุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับสูง ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้และความคาดหวังที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน และ มุ่งสัมพันธภาพ ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอเวียงแหง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเวียงแหงมีสูงกว่าภาวะผู้นำตามการรับรู้ของครูในอำเภอเวียงแหง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธภาพพบว่า ครูรับรู้ว่าคุณบริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำมุ่งงานอยู่ในระดับมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง แต่ครูรับรู้ว่าคุณบริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธภาพ ซึ่งอยู่ในระดับมีการปฏิบัติเป็นครั้งคราว ซึ่งนับได้ว่าค่าเฉลี่ยจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ยความคาดหวัง ซึ่งผลของ

ความคาดหวังของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งในด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธที่อยูในระดับมีการปฏิบัติสม่ำเสมอ และมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าครูส่วนใหญ่ มีความต้องการและคาดหวังอย่างชัดเจนในทิศทางเดียวกัน ที่ต้องการให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ยังต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะในการบริหารงานของตนเอง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ จะส่งผลดีต่อการจัดการศึกษาและการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์กรด้วย

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 ในด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน เพื่อให้มีการพัฒนา ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งในด้านมุ่งมั่น และมุ่งมั่นสัมพันธในแบบอย่างของผู้บริหารมืออาชีพ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะให้ความสนใจปรับปรุงเรื่องการเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับครู การขอความเห็นชอบจากครูอาจารย์ในเรื่องสำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ และการนำข้อเสนอแนะของครูมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูเข้าใจ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีต่อสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานตามระเบียบ เนื่องจากเป็นข้อที่ครูส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากที่สุดตามลำดับ ซึ่งน่าจะมีส่วนช่วยให้การบริหารงานของท่านผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษารวียเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 โดยถามความคิดเห็นจากการประเมินของผู้บริหารเองส่วนหนึ่ง และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หรือนักการภารโรง อีกส่วนหนึ่งน่าจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบ และตระหนักถึงบทบาทการทำหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจนมากขึ้น



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรกช วัฒนวิริยะ. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรังษีวิทยา**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ไกล่รุ่ง สุขวัญญาณ. (2552). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวังของบุคลากรในโรงเรียนวาริชเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชนิตา เรืองทวีป. (2552). **ความสัมพันธ์การรับรู้ภาวะผู้นำและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ISOIEC17025**. การค้นคว้าแบบอิสระ, วท.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชัยวัฒน์ ใจจิตร. (2545). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อ.บ้านโฮ่ง จ.ลำพูน**. การค้นคว้าแบบอิสระ, กศ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). **ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: คณะสาธารณสุข, มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- นิกร สุขใจ. (2548). **ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขุขันธ์ จังหวัดแม่ฮ่องสอน**. การค้นคว้าแบบอิสระ, กศ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- บพิศ คำผา. (2548). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเอกชนในอำเภอเมืองลำพูน**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ปิยะพงษ์ วรรณกลวงศ์. (2553). **การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ**. การค้นคว้าแบบอิสระ, วท.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ปิยธิดา ศุภลักษณ์. (2552). **การเปรียบเทียบความแตกต่างของความคาดหวังต่อปัจจัยจูงใจและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาระหว่างพนักงานที่มีบุคลิกต่างกัน**. การค้นคว้าแบบอิสระ, วท.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- พรชัย หาญดี๊ะ. (2552). **รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงพยาบาลต้นแบบ โรงพยาบาลแม่ทา จังหวัดลำพูน**. การค้นคว้าแบบอิสระ, รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนลำปางเทคโนโลยี**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: SK Booknet.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนวิซการพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ. (2548). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: แอดทีฟ พรีเมี่ยม จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). **ภาวะผู้นำ: หลักการ ทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททางวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทลักษณ์ สมิตะสิริ. (2544). **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ
- สุดาร์ตน์ สุวรรณนิก. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของหัวหน้างานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ, รป.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สินินทร จันทร์พง. (2545). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, จังหวัดเชียงใหม่.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์.
- สุนทร ยามศิริ. (2550). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- แสงจันทร์ ศรีวังพล. (2551). **ความสัมพันธ์รูปแบบภาวะผู้นำกับผลการพัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ปร.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อังกาบ สว่างปัญญากร. (2547). **การสังเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาการบริหารศึกษา**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อาคม ตันตรระกูล. (2545). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- อาคม วัดโธสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา การกิจการผลิตเอกสารและตำรากลุ่มงานบริการการศึกษา**. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เอกชัย ปานัน. (2552). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารอำเภอเวียงแหง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต 3**. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาการมัธยมศึกษาลำปางเขต 35 จังหวัดลำปาง

### คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนพญาวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลำปางเขต 35 ในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** การรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งงาน

**ตอนที่ 3** การรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้าน

มุ่งสัมพันธ์

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความอย่างละเอียดในแต่ละข้อ แล้วตอบตามการรับรู้และความคาดหวังของท่าน ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านโดยถือเกณฑ์ดังต่อไปนี้

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติสม่ำเสมอ

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติบ่อยครั้ง

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัติเป็นครั้งคราว

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ปฏิบัตินาน ๆ ครั้ง

รับรู้ หรือ คาดหวังในภาวะที่ไม่ปฏิบัติ หรือไม่อยากให้ปฏิบัติ

ในการตอบแบบสอบถามนี้ ขอความกรุณาท่านได้ตอบตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นประโยชน์เชื่อถือได้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอออกมาในภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ผลวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น



ลำดับ	พฤติกรรม	การรับรู้					ความคาดหวัง				
		ปฏิบัติสม่ำเสมอ	ปฏิบัติบ่อยครั้ง	ปฏิบัติเป็นครั้งคราว	ปฏิบัตินานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติเลย	คาดหวังให้ปฏิบัติสม่ำเสมอ	คาดหวังให้ปฏิบัติบ่อยครั้ง	คาดหวังให้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว	คาดหวังให้ปฏิบัตินานๆครั้ง	คาดหวังไม่ยอมก้ให้ปฏิบัติ
3	ผู้บริหารปกครองอย่างเข้มงวด										
4	ผู้บริหารที่ข้อบกพร่องและวิจารณ์ในการทำงานที่ไม่มีคุณภาพ										
5	ผู้บริหารใช้ภาษาพูดที่เข้าใจง่ายและชัดเจน										
6	ผู้บริหารได้มอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู										
7	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยมีแผน										
8	ผู้บริหารรักษามาตรฐานในการทำงานไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย										
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จตามกำหนด										
10	ผู้บริหารได้แจ้งให้ครูทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา										



ตอนที่ 3 การรับรู้และความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกในด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ

ลำดับ	พฤติกรรม	การรับรู้					ความคาดหวัง				
		ปฏิบัติสม่ำเสมอ	ปฏิบัติบ่อยครั้ง	ปฏิบัติเป็นครั้งคราว	ปฏิบัตินานๆครั้ง	ไม่ปฏิบัติเลย	คาดหวังให้ปฏิบัติสม่ำเสมอ	คาดหวังให้ปฏิบัติบ่อยครั้ง	คาดหวังให้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว	คาดหวังให้ปฏิบัตินานๆครั้ง	คาดหวังไม่ยอมกให้ปฏิบัติ
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ครูเป็นการส่วนตัว										
2	ผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน										
3	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผยครูเข้าใจได้ง่าย										
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของครู										
5	ผู้บริหารเป็นคนเก็บตัว										
6	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องสวัสดิการต่างๆสำหรับครู										
7	ผู้บริหารไม่อธิบายเหตุผลใด ๆ เกี่ยวกับการกระทำของตนเอง										





ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	เมทีญา นนท์ศรี
วัน เดือน ปี เกิด	21 กุมภาพันธ์ 2527
ที่อยู่ปัจจุบัน	35 หมู่ 9 ตำบลแม่ใส อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวังเหนือวิทยา 447 หมู่ 4 ตำบลวังเหนือ อำเภอวังเหนือ จังหวัดลำปาง
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู อันดับ คศ.1
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2552-ปัจจุบัน	ครูผู้ช่วยโรงเรียนวังเหนือวิทยา
พ.ศ. 2550-2552	ครูผู้สอนศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัย จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (วิชาชีพครู) มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณ์ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2548	ศศ.บ. (ภาษาไทย) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จังหวัด เชียงราย