



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

นนทนัฏดา ว่องประจันทร์

GRAD VRU

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2558



RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP
AND SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER PATHUM THANI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

NONTANUTDA WONGPRAJAN

GRAD VRU

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI


2015

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

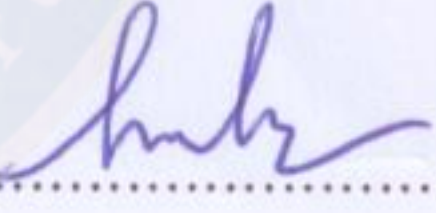
ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
ชื่อนักศึกษา นนทนันฎดา ว่องประจันทร์
รหัสประจำตัว 54B54650327
ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

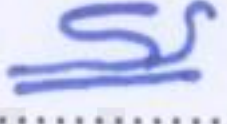
คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

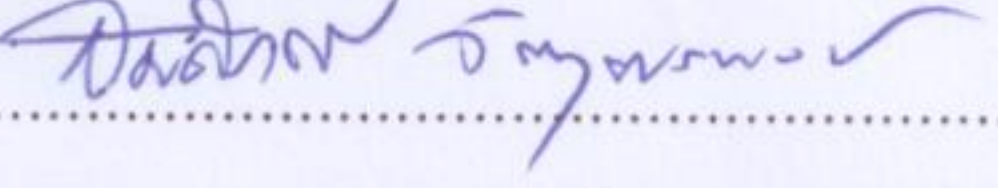
คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

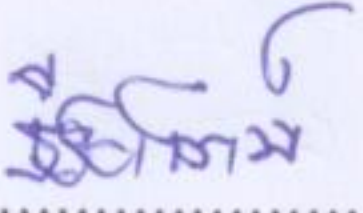
 ประธาน ประธาน
(อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา) (อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์)

 กรรมการ กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

 กรรมการและเลขานุการ
(อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา)

 ผู้ทรงคุณวุฒิ
(อาจารย์ ดร.สมศักดิ์ จิตตพรพงษ์)


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรณิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 16 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
ชื่อนักศึกษา	นนทนันฎดา ว่องประจันทร์
รหัสประจำตัว	54B54650327
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา
กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำแนกตามเขตพื้นที่การศึกษา เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 335 คน โดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน สุ่มกลุ่มตัวอย่างการวิจัยด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นและการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.96 สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
2. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

Independent Study Title	Relationship between School Administrators' Leadership and School Effectiveness under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office
Student	Nontanutda Wongprajan
Student ID	54B54650327
Degree	Master of Education
Field of Study	Educational Administration
Independent Study Advisor	Dr.Sakda Sathapornwachana
Independent Study Co-Advisor	Assistant Professor Dr.Chorpeth Baongern

ABSTRACT

The objectives of this study were to 1) study the school administrators' leadership, 2) study the school effectiveness, and 3) study the relationship between the school administrators' leadership and the school effectiveness under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office classified by educational service area, gender, age, educational level, position and work experience. The sample used in the research were 335 government teachers under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office 1 and 2. It was selected using the table of the sample size of Krecie and Morgan with stratified random sampling and simple random sampling. The instrument used for this research was a 5-level rating scale questionnaire with the value of the reliability at 0.96. The statistics used to analyze the data were percentage, standard deviation, mean, and Correlation Coefficient.

The research findings were as follows:

1. The leadership of school administrators under Pathum Thani Primary Educational Service Area Office was overall at a high level. Directive leadership was the highest, followed by supportive leadership. Participative leadership was the lowest.

2. The school effectiveness under the Pathum Thani Primary Educational Service Area Office was overall at an average level. The ability to develop students' positive attitude was the highest, followed by the ability to change and develop the school. The ability to solve the problems in the school was the lowest.

3. The relationship between the leadership of school administrators and the school effectiveness showed that directive leadership, achievement-oriented leadership and supportive leadership all had high positive correlations with school effectiveness. Participative leadership had a moderate correlation.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างสูงจาก อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์ ประธาน คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ และอาจารย์ ดร.สมศักดิ์ จัตตพรพงษ์ คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาเป็นร่วมพิจารณาตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณครูผู้สอนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา บ่มเพาะจนผู้วิจัยสามารถ นำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นผลมาจากพลังใจที่ได้รับจากครอบครัว ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผลสำเร็จในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ เพื่อน พี่ น้อง ร่วมรุ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทุกท่านที่คอยให้การช่วยเหลือ ห่วงใย สนับสนุน และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ประโยชน์ และคุณค่าอันพึงมีจากการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบุชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

GRAD VRU

นนทนันฎดา ว่องประจันทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.3 คำถามการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
1.6 ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ภาวะผู้นำ.....	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน.....	46
2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.....	51
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	63
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
4.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษาปทุมธานี.....	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี.....	70
4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของ สถานศึกษา.....	74
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	79
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	79
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	81
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	83
บรรณานุกรม.....	84
ภาคผนวก.....	91
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายชื่อ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์.....	92
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	95
ภาคผนวก ค เครื่องมือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	103
ภาคผนวก ง การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC).....	110
ประวัติผู้วิจัย.....	116



GRAD VRU

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	62
4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	67
4.2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	68
4.3 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน.....	68
4.4 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ.....	69
4.5 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน....	69
4.6 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม.....	70
4.7 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม.....	70
4.8 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	71
4.9 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มี ทัศนคติทางบวก.....	72
4.10 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนา โรงเรียน.....	72
4.11 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน....	73
4.12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y).....	75
4.13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง (Y1).....	76
4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ ทางบวก (Y2).....	76
4.15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3).....	77
4.16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4)...	78

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2.1 แสดงตารางการบริหารงานงาน The Managerial Grid.....	13
2.2 แสดงมิติการบริหารของ เกตเชลส์และกูบา.....	14
2.3 มิติทั้งสาม ของทฤษฎี 3 มิติของเรตติน.....	15
2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรตติน.....	15
2.5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี 3 มิติของเรตติน.....	16
2.6 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่อกัน ไปตามแนวคิด แทนเนนบัมและเซอร์มิดท์.....	17
2.7 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ ของฟิลเลอร์.....	19
2.8 ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย.....	21
2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานใน สถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ.....	22
2.10 ความสัมพันธ์ต่างๆ ในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย.....	23
2.11 แบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด.....	25
2.12 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม.....	27
2.13 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	28
2.14 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	34
2.15 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	35

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้ทรัพยากรทุกชนิดรวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลโดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาการจัดทำงบประมาณการจัดทำและบริหารการเงินการเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลต่างๆที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาการมอบหมายงานการประเมินผลงานและอื่นๆซึ่งแสดงให้เห็นว่าทุกบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีแบบภาวะผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอการศึกษาแบบภาวะผู้นำในอดีตมุ่งเน้นที่จะหาเหตุผลว่าทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิภาพในขณะที่บางคนไม่มีประสิทธิภาพแนวคิดแรกๆจึงมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำต่อมาแนวคิดที่สองก็เปลี่ยนไปมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำมากกว่าการศึกษาคุณลักษณะแนวคิดนี้จึงเป็นการวิจัยเพื่อตรวจหาแหล่งและรายละเอียดต่างๆของการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำแต่การวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำและอำนาจดูเหมือนจะล้มเหลวเพราะผลที่ได้ไม่คงเส้นคงวาและผลเกิดจากการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงได้รับการพัฒนาขึ้นมา (Bryman, 1992 อ้างถึงในกาญจนาจันทร์ไทย, 2539) ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์คือการพิจารณาถึงประสิทธิผลของแบบภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความพอเหมาะระหว่างบุคคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำและตัวแปรด้านสถานการณ์ต่างๆดังนั้นจึงไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด (Hoy & Miskel, 1991) ความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่อธิบายไว้ได้อย่างชัดเจนคือทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path - Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รวบรวมปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุดซึ่งได้มีการพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆว่าจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง (Hoy & Miskel, 2001)

การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) ซึ่งการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จและสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษานั้น ปัจจัยสำคัญต่อการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียนคือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ซึ่งตรงตามมาตรา 22 ว่าด้วยการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้นำหลัก ซึ่งมีภาระหน้าที่สำคัญ คือ เป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านต่างๆ ที่

เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเป็นความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี, 2553)

ประสิทธิผลของโรงเรียน เกิดจากโรงเรียนที่มีสภาพทางสังคม บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวผู้เรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ เอกสาร สื่อวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีงบประมาณเพียงพอ และมีทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่างๆ เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เห็นคุณค่าของการดำรงไว้ซึ่งทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นระบบสังคมรูปนัยที่ต้องจัดความสัมพันธ์ภายนอกกับกระบวนการภายในองค์การให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของกระบวนการศึกษาของสังคม ระบบของโรงเรียนจะมั่นคงก็ต่อเมื่อสร้างผลผลิตให้เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม วัตถุประสงค์ของโรงเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานของครู (พิมพ์พรณ สุริโย, 2552) กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ภายใต้ข้อจำกัดของการบริหารโรงเรียน เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด คือ การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียน มีฐานะเป็นนักบริหาร มีหน้าที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นผู้มีหน้าที่ที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดเป็นระบบความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพราะไม่เพียงแต่ต้องเผชิญกับความยุ่งยากจากบุคคลภายในสถานศึกษาเท่านั้นแต่ยังต้องเผชิญกับบุคคลภายนอกสถานศึกษาด้วย บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่ม และจูงใจคนเพื่อก่อให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความก้าวหน้าของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามนโยบายที่กำหนดไว้ (วิรัตน์ มะโนวัฒนา, 2548) และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าด้านงานวิชาการ โดยให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จในองค์การ ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารคน ทั้งทางด้านบุคคล สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบการบริหารภายในสถานศึกษาที่ดีให้เกิดประสิทธิผลของงานและเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรในสถานศึกษามีความแตกต่างกัน ในด้านความคิด เจตคติ อุปนิสัย และคุณลักษณะส่วนตัว ผู้บริหารจึงควรสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยมีความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นเครื่องเกื้อหนุนอยู่เบื้องหลัง จะช่วยส่งเสริมในด้านการบริหารสถานศึกษา และการจัดกิจกรรมการ

เรียนการสอน รวมถึงการทำงานของครูผู้สอน ซึ่งจะช่วยให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแนวนโยบายของโรงเรียน

สำหรับโรงเรียนที่อยู่ในการดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ การกำกับ ดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2556 จำนวนทั้งสิ้น 2,511 คน จาก 170 โรงเรียน ประกอบด้วย ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 103 โรงเรียน จำนวนครู 1,502 คน และ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 67 โรงเรียน จำนวนครู 1,009 คนในการบริหารสถานศึกษามุ่งส่งเสริมให้ประชากรวัยเรียน ทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึงและได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีการพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรวัยเรียนทุกคนให้ได้รับการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ได้ดำเนินการเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาโดยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและจัดระบบนิเทศ กำกับติดตาม ดูแลภารกิจหลักของโรงเรียน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ด้วยทฤษฎีระดับให้มีมาตรฐานโดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จากข้อมูลการทดสอบระดับชาติของสำนักงานมาตรฐานการทดสอบ (O-NET) ปีการศึกษา 2553 ชั้นประถมศึกษา ปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของ สพป. ปทุมธานีมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในทุกกลุ่มสาระ ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ต้องได้รับการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา โดยปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุหลายประการ เหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การที่บุคลากรในโรงเรียนมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่แตกต่างกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี, 2554)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นครูผู้สอนของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผลการวิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนให้บริหารงานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี

1.2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานี

1.3 คำถามการวิจัย

1.3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานีอยู่ในระดับใด

1.3.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานีอยู่ในระดับใด

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

1.4 สมมติฐานการวิจัย

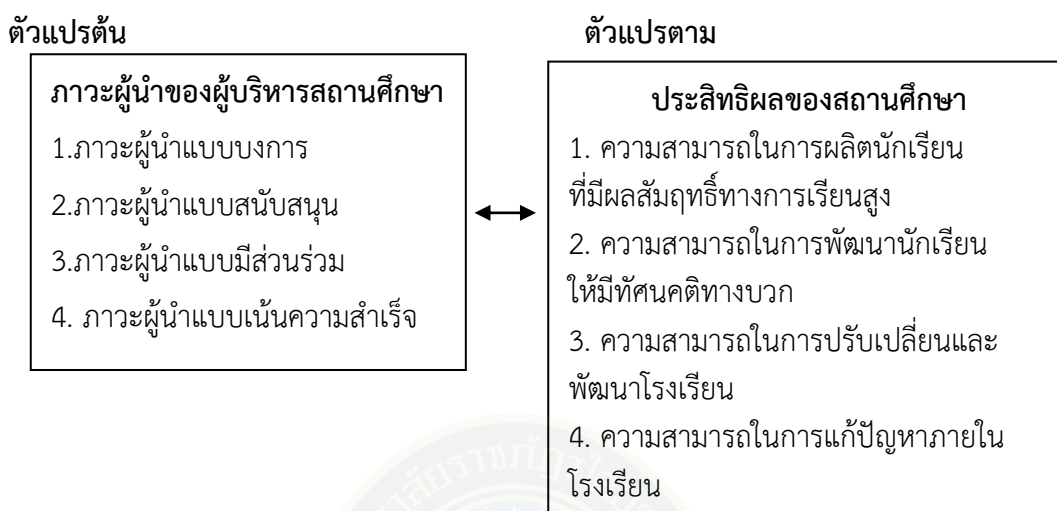
1.4.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานีอยู่ในระดับมาก

1.4.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานีอยู่ในระดับมาก

1.4.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษปทุมธานีมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนำแบบ วิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory of Leadership) ของเฮาส์และคนอื่นๆ (House & et al., อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ที่แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จและศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972; อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1991) ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบ วิถีทาง- เป้าหมาย (Path – Goal Theory of Leadership) ของเฮาส์และคนอื่นๆ(House & et al., อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ที่แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จและศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิดของมอทท์ (Mott, 1972; อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1991) ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

1.6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี ปีการศึกษา 2555 จำนวนทั้งสิ้น 2,511 คน จาก 170 สถานศึกษา ประกอบด้วย ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 103 สถานศึกษา จำนวนครู 1,502 คน และ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 67 สถานศึกษา จำนวนครู 1,009 คน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี จำนวน 335 คน โดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และทำการสุ่มตัวอย่างการวิจัยแบบการแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามขนาดโรงเรียน แล้วสุ่มเข้ากลุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1.7.2 เพื่อทราบประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1.7.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1.7.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบาย แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.8.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถ การใช้อำนาจ การมีอำนาจเหนือผู้อื่น หรือกระบวนการการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อกลุ่มให้ทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และหรือขององค์กร โดยแสดงออกใน 4 แบบ คือภาวะผู้นำแบบสนับสนุนภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการของครูสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการปฏิบัติงานของครูและให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค

2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อครูด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานรวมถึงบอกความคาดหวังที่ต้องการและบอกถึงวิธีการทำงานตลอดจนกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จโดยผู้นำจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆที่ชัดเจนแก่ครู

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายสร้างควมมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศต่างๆแก่ครูและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวครูว่าสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะขอคำปรึกษาจากครูก่อนการตัดสินใจกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมร่วมกับครูบ่อยๆ

1.8.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ของสถานศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

1.8.2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ผู้บริหารและคณะครู มีความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งการบริหารจัดการเรียนการสอนมีความสามารถในทางด้านวิชาการ และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน จนสามารถให้นักเรียนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงซึ่งสามารถพิจารณาได้จากเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมากและพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.8.2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกหมายถึงการดำเนินงานด้านบริหารและอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน นอกจากการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัยที่ดี และทำให้นักเรียนรู้จักตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนเป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

1.8.2.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนหมายถึงผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งในด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทันสมัยกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งการบริหาร การเรียนการสอน ความสารถ ความรวดเร็วของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของตนเอง ความกระตือรือร้นของครูที่จะปรับปรุงพัฒนาจากการเรียนการสอนตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

1.8.2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจ จากการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผลที่สามารถพัฒนาทักษะจากการฝึกอบรม การแก้ปัญหาในองค์กร ควรมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา การอบรมและการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและการนำไปใช้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

1.8.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาหมายถึงพฤติกรรมความสามารถในการใช้อำนาจ การมีอำนาจเหนือผู้อื่นหรือกระบวนการการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อกลุ่มให้ทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มเพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนและ
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

1.8.4 ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดทำการสอนระดับช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 และ เขต 2

1.8.5 ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูหรือพนักงานราชการหรือครูอัตราจ้างที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดทำการสอนระดับช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 และ เขต 2

1.8.6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีหมายถึงหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีแบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่ คือ

1.8.6.1 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี หมายถึง ครอบคลุม 4 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอลาดหลุมแก้วอำเภอสสามโคก อำเภอลองหลวง

1.8.6.2 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 หมายถึง ครอบคลุม 3 อำเภอ คือ อำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสืออำเภอลำลูกกา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ภาวะผู้นำ
 - 2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำ
 - 2.1.3 บทบาทของผู้บริหาร
 - 2.1.4 ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.2.1 ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน
 - 2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลของโรงเรียน
- 2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

แฮมพินน์ และคูนส์ (Hemphill & Coons, 1957 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการควบคุมงานของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

แคทซ และคาห์น (Katz and Kahn, 1978 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มขึ้นที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานตามปกติที่ใช้ควบคุมงานประจำขององค์การ

เฟร็ดเลอร์ และเคเมอร์ (Fiedler & Chemers, 1974 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาผลงานของบุคลากรต่างๆ ในช่วงก่อน ค.ศ. 1985

ไบรแมน (Bryman, 1996 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่างๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่สต็อกดิลล์เคย ให้ไว้ไม่มากนักน้อยดังนี้

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1950 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย จากนิยามของ สต็อกดิลล์ (Stogdill) ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

- 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ
- 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก
- 3) ผู้ใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมายรวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

จากการศึกษานิยามภาวะผู้นำของไบรแมนดังกล่าว คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ ดังนั้นนิยามของภาวะผู้นำเหล่านี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980 ได้เป็นอย่างดี ซึ่งได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำตามยุคที่ 1-3 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

2.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดความเชื่อของทฤษฎี ภาวะผู้นำในแต่ละช่วงเป็นผลทำให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มาก แต่ในที่นี้จะขอสรุปความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้จัดแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงสภาพ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางกายภาพ (Physical Traits) และลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) การศึกษาลักษณะทางกายภาพนั้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาถึงเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ซูชาติ พ่วงสมจิตร (2544) ได้สรุปว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือ พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และพยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษา มีความแตกต่างกัน ไม่มีความแน่นอนตายตัว และคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

สตอกดิลล์ ได้สรุปทฤษฎีทางภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้ (Stogdill อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540)

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories)
2. ทฤษฎีสสิ่งแวดล้อม (Environmental Theories)
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal–Situation Theories)
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction–Expectation Theories)
5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic Theories)
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)

และแสดงถึงคุณลักษณะที่พบบ่อยของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
ในคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้น
สงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณปี ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาการศึกษา
พฤติกรรมมนุษย์ และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีข้อบกพร่องทางด้านต่างๆ นักวิจัยจึงมุ่งมาสนใจ
เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาตามทฤษฎี
พฤติกรรมผู้นำนี้ มี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) และแบบที่ 2
ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่
ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-related) ได้แก่ การเสนอวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความ
คิดเห็น เป็นต้น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) เช่น การ
แก้ปัญหาความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็น
ผู้นำกลุ่ม

การศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือ การศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมาก
นักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-oriented Style) กับแบบมุ่งคน
(Employee-oriented Style) ในที่นี้จะนำเสนอแบบผู้นำตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งไว้ ดังนี้
(ชูชาติ พ่วงสมจิตต์, 2544)

ก. แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

เลวิน ลิพพิท และไวท์ (Lewin Lippit & White อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2542)
ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1938 และ
รายงานผล เมื่อปี ค.ศ. 1939 โดยการศึกษาครั้งนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำ
กับผู้ตามและประสิทธิภาพของงานโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic)
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire)

ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

ข. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership
Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการเริ่มของ ดร.แครอล ชาเทิล
(Dr.Carroll L. Shartle) ต่อมาปี ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิลและคุนส์ (John K. Hemplill & Alvin E.

Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวน์เนอร์ (Winer) สตอกดิลล์ เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอไน้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake & Roe อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

2. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) โดยการนำของ เรนซิส ลิคเอร์ท (Rensis Likert) การศึกษาครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-centered) และแบบมุ่งคน (Employee-centered) ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า

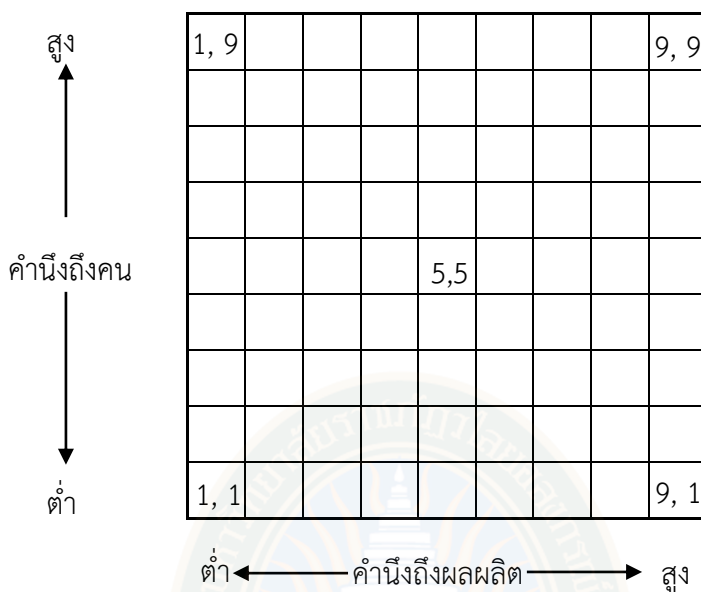
2.1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ

2.2 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ

2.3 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

3. การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1974 โดย ดร.โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) และแบบมุ่งสังคม (Social Leader) (Bales, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

4. การศึกษาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (The Managerial Grid) เบลคและมูตัน (Blake & Mouton อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน (Concern for People) และแบบมุ่งผลผลิต (Concern for Production) เมื่อนำการเน้นความสำคัญของทั้งสองแบบมาประกอบกันสร้างเป็นตารางการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า Managerial Grid แล้วแบ่งความสนใจในคนและในผลผลิต ออกเป็นด้านละ 9 ระดับ จะได้รูปแบบของผู้นำทั้งหมด 81 รูปแบบ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงตารางการบริหารงาน The Managerial Grid
ที่มา: วิโรจน์ สารรัตน์ (2542)

จากตารางการบริหารงาน เบลคและมูตัน ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สำคัญไว้ 5 แบบ ดังนี้
แบบที่ 1 (1, 1) ผู้นำที่ด้อยคุณภาพ (Impoverished) ไม่สนใจทั้งคนและงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

แบบที่ 2 (1, 9) ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Country Club) มุ่งงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์กับคนมาก ผลิตผลจากงานมีน้อย

แบบที่ 3 (9, 1) ผู้นำที่มุ่งแต่งงาน (Task Oriented) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญของคน มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงานอย่างเดียว

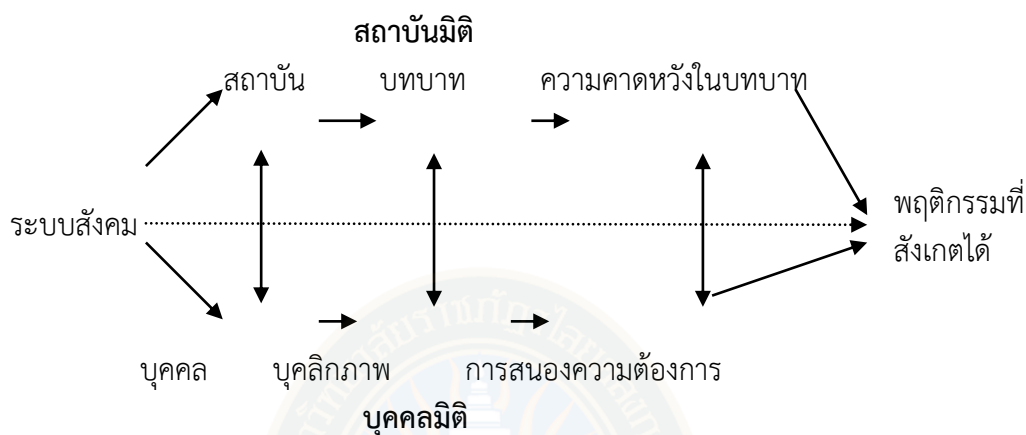
แบบที่ 4 (9, 9) ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง และมีความสัมพันธ์กับคนสูง ผลงานมีประสิทธิภาพ

แบบที่ 5 (5, 5) ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-Road) เป็นผู้นำที่ให้ ความสำคัญระหว่างคนและงานในระดับปานกลาง งานที่ได้อยู่ในระดับกลาง

ค. ผู้นำตามแนวคิดของ เกตเซลส์และกูบา (Getzels & Guba)

แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้เกิดจาก ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ของ Jacob W. Getzels & E.G. Guba (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2536) ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวว่าการบริหารสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Ideographic Dimension) สถาบันมิติ ประกอบด้วย สถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติ ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น

และแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่ การงานที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งเกี่ยวข้องกัน ดังภาพที่ 2.2

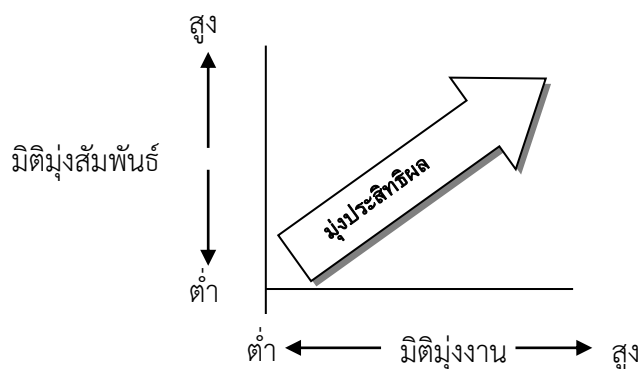


ภาพที่ 2.2 แสดงมิติการบริหารของ เกตเชลส์และกูบา
ที่มา: ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2536)

จากแนวคิดของกระบวนการทางสังคมของเกตเชลส์และกูบานี้ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Normative Style)
 2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Personal Style)
 3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Style)
- ง. แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดดีน (Reddin)

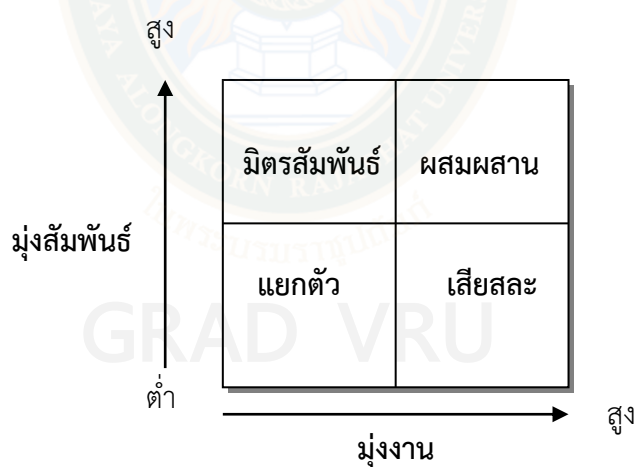
เรดดีน (Reddin อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ได้นำแนวความคิดจากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาสร้างทฤษฎี โดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (Task Orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 มิติทั้งสาม ของทฤษฎี 3 มิติของเรดติน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

จากมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดตินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้
 แบบที่ 1 แบบแยกตัว (Separated)
 แบบที่ 2 แบบเสียสละ (Dedicated)
 แบบที่ 3 แบบผสมผสาน (Integrated)
 แบบที่ 4 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)



ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดติน

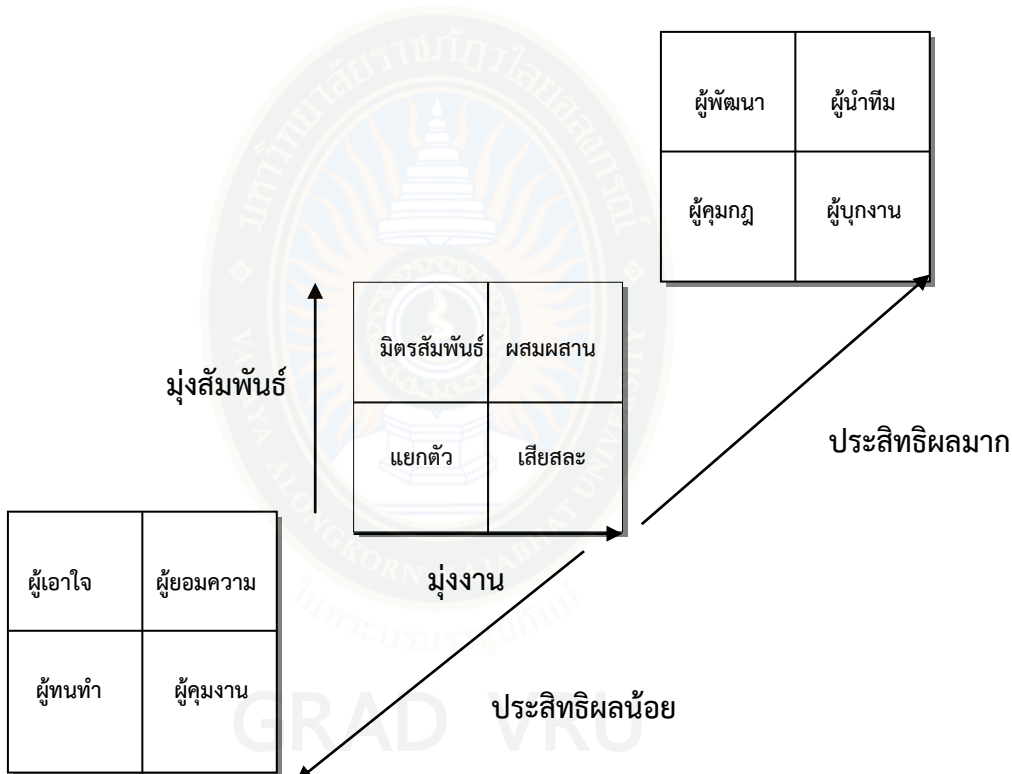
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

เมื่อเพิ่มมิติใหม่ คือ ความมีประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่ง โดยมีสถานการณ์เป็นตัวแปร เกิดเป็นผู้นำขึ้นอีก 8 แบบ ซึ่งแยกเป็น 2 ด้าน คือ ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก และ ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล

1. ผู้นำแบบมีประสิทธิภาพมาก (Effective Styles) มี 4 แบบ คือ
 - 1.1 ผู้นำที่ม (Executive)
 - 1.2 ผู้พัฒนา (Developer)
 - 1.3 ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)

- 1.4 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
- 2. ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล (Ineffective Styles) มี 4 แบบ คือ
 - 2.1 ผู้ยอมความ (Compromiser)
 - 2.2 ผู้เอาใจ (Missionary)
 - 2.3 ผู้คุมงาน (Autocrat)
 - 2.4 ผู้ทันท่า (Deserter)

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังแผนภูมิต่อไปนี้



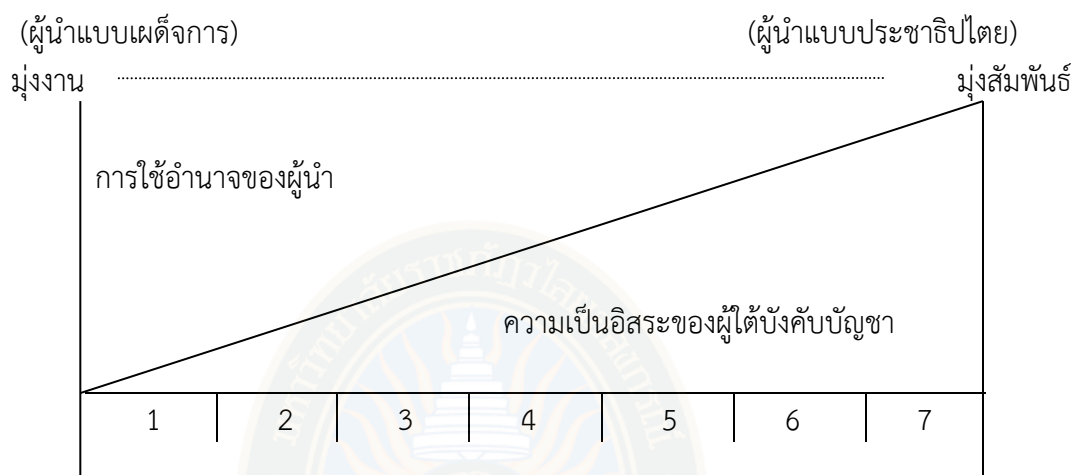
ภาพที่ 2.5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยตามทฤษฎี 3 มิติของเรดติน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

จ. แบบผู้นำตามแนวคิดของแทนเนนบัมและเซอร์มิดท์

แทนเนนบัม และเซอร์มิดท์ (Tannenbaum & Schmidt อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527) เสนอแบบผู้นำตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ เริ่มจากเผด็จการไปสู่แบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีใช้อำนาจหน้าที่ และการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ตามแนวความคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่ หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาส

ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด โดยผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตย เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีที่สุดและมีการพัฒนา ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน ไปตามแนวคิด แทนเนนบัมและเซอร์มิตท์
ที่มา: สุเมธ เดียววิศเรศ (2527)

- | | | |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด |
| 2 | หมายถึง | ผู้นำตัดสินใจเองและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ |
| 3 | หมายถึง | ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้ |
| 4 | หมายถึง | ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ |
| 5 | หมายถึง | ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแล้วจึงตัดสินใจ |
| 6 | หมายถึง | ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง |
| 7 | หมายถึง | ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้ |

ในการเลือกแบบของผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานนั้น แทนเนนบัม และเซอร์มิตท์ได้เสนอแนะว่า จะต้องพิจารณาอิทธิพลหรือปัจจัยบางอย่าง คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความเชื่อถือในผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงในแบบการนำ และความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการมีอิสระในการแสดงออก แสดงความรับผิดชอบ ความรู้และสติปัญญา ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบ ขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ปัญหาต่างๆ ระยะเวลา

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold & Feldman, 1986) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ ปีทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ของสถานการณ์อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศองค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ มีทฤษฎีสำคัญๆ ที่ควรศึกษา คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ ฟิตเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด Hersey & Blanchard เป็นต้น ดังที่เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้สรุปไว้ ดังนี้

ก. ตัวแบบสถานการณ์ ของ ฟิตเลอร์

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำ ฟิตเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ฟิตเลอร์สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน
2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (Relationship Motivated) มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล (Fiedler & Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

การควบคุมสถานการณ์ ในตัวแบบของฟิตเลอร์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 สถานการณ์ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader - Member Relations) หมายถึงทัศนคติ และการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงานความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่องค์การให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามอำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไร

หลักฐานที่แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ชี้บ่งว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา ดังนั้นจึงกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งสามเป็นอัตราส่วน 4: 2: 1 โดยผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่มเมื่อ

1. กลุ่มให้การสนับสนุน
2. ผู้นำทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไร และจะทำด้วยวิธีใด
3. องค์การให้อำนาจแก่ผู้นำในการให้คุณและให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม

ฟีดเลอร์ ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์ สร้างเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยากที่ผู้นำจะควบคุมหรือปกครอง แต่ละองค์ประกอบแยกจากกันดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็นดีกับไม่ดี
2. โครงสร้างของงาน แบ่งออกเป็นชัดเจนกับไม่ชัดเจน
3. อำนาจในตำแหน่ง แบ่งออกเป็นมากกับน้อย

ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำ	พอใจมาก		ปานกลาง			ไม่พอใจมาก		
	สูงมาก	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	น้อย
ระดับของการควบคุม								
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8

ภาพที่ 2.7 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ ของฟีดเลอร์

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)

จากภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่า ในสถานการณ์ที่ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำมาก ในสถานการณ์ที่ 2 และ 3 แสดงว่าการควบคุมอยู่ในระดับสูง ในสถานการณ์ที่ 4-6 มีการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7-8 การควบคุมมีระดับน้อย

ประสิทธิผลของผู้นำ มโนคติเกี่ยวกับประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องซับซ้อน มีผู้นิยมประสิทธิผลต่างๆ กัน เช่น นิยามในรูปของผลผลิตขององค์การ ขวัญของกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น แต่ฟิเตอร์นิยามประสิทธิผลในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม แม้ว่าผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำก็ตาม ฟิเตอร์ เชื่อว่า อัตราการเปลี่ยนงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญ การปรับตัวของบุคคลอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่ก็ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน แม้ว่าฟิเตอร์จะใช้เกณฑ์อื่นๆ ในการประเมินประสิทธิผลของผู้นำ เช่น กำไร ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย จำนวนปัญหาที่แก้ได้ แต่ฟิเตอร์ก็สรุปว่า ประสิทธิผลของผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาจากการปฏิบัติภารกิจที่สำเร็จมากน้อยเพียงใด

ข. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ เฮาส์ (House)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งปรับปรุงและพัฒนา โดย เฮาส์และคณะ (House & et al., อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะ เป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำ ก็คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สถานการณ์ ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1 ความต้องการส่วนบุคคล
 - 1.2 ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.3 คุณลักษณะของบุคลิกภาพ
2. ความกดดันในการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย
 - 2.1 โครงสร้างของภารกิจ
 - 2.2 ระดับของความเป็นพิธีการ
 - 2.3 ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

ประสิทธิผล ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนิยามประสิทธิผลของผู้นำ ในรูปของภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล ถ้า

1. ยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพิ่มการยอมรับของผู้นำ
3. เสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Filley, House & Kerr อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

1. ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นนั้นช่วยให้เกิดความพึงพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต

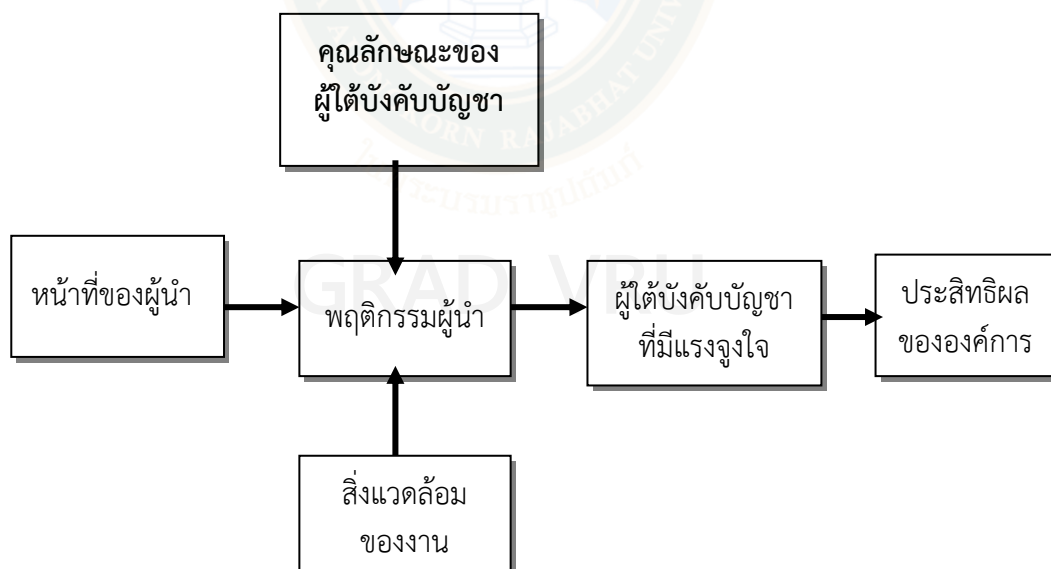
2. พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อ

2.1 สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิผล

2.2 เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อ

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น

ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกรุยทาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย อธิบายประสิทธิผลของผู้นำ ดังภาพต่อไปนี้



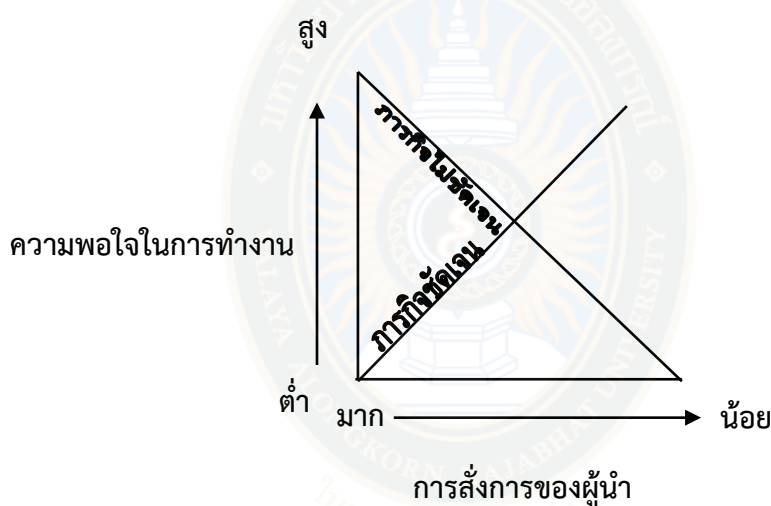
ภาพที่ 2.8 ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ตัวแปรของสถานการณ์ใน ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม และความกดดันและ การเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจ และความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น

2. พฤติกรรมแบบสนับสนุน และพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบ สั่งการ จะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและความพอใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ แสดงให้เห็นดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานในสถานการณ์ เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

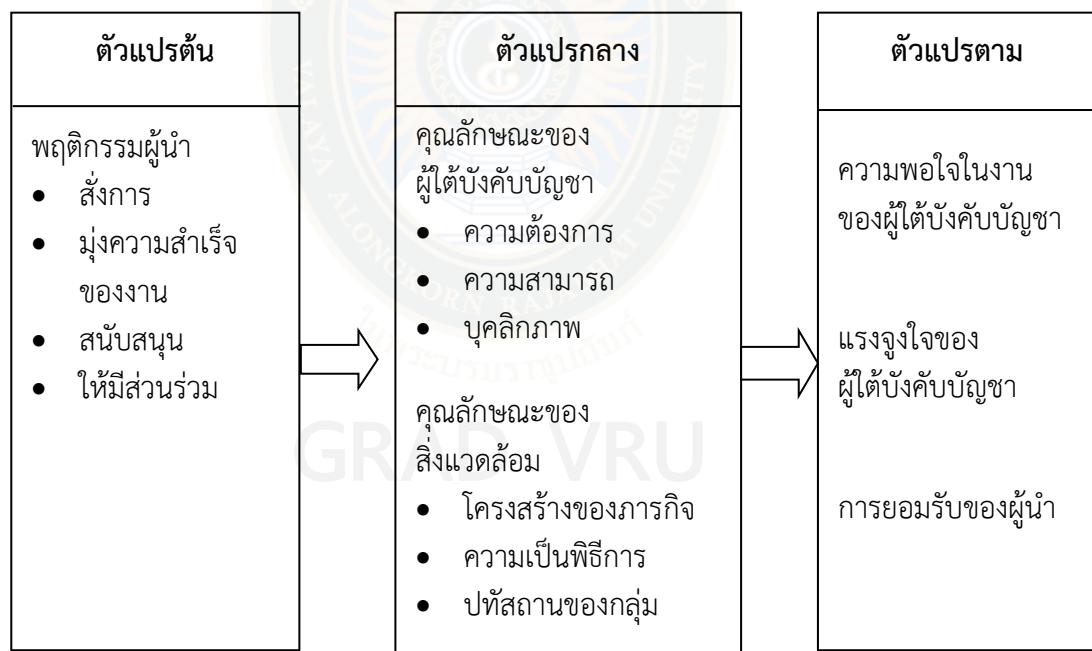
ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย อธิบายความเหมาะสมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมไว้ ดังนี้ (House & Mitchell อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

1. ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่ทำหาย และภารกิจนั้นมีความคลุมเครือด้วย

2. ในภารกิจอื่นๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมที่สุด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ มีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีบุคลิกภาพที่ต่อต้านเผด็จการ

โดยทั่วไปแล้ว ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ ในทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย มีดังนี้ (Yukl อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความวิตกกังวลสูง และขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
 3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย
 4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความมีอิสระหรือความสำเร็จสูงมาก หรือเหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน
- มโนทัศน์และความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ (Causal Variables) หรือตัวแปรต้น ตัวแปรกลาง หรือเชื่อมโยง (Moderator Variables) และตัวแปรที่เป็นผลผลิต (Outcome Variables) หรือตัวแปรตามในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย แสดงให้เห็น ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.10 ความสัมพันธ์ต่างๆ ในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

- ค. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life–Cycle

Theory) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไรมากกว่าที่ผู้นำเป็นอะไร ดังนั้นจึงเหมาะสมในการใช้ฝึกอบรมมากกว่าจะใช้ในการวิจัย

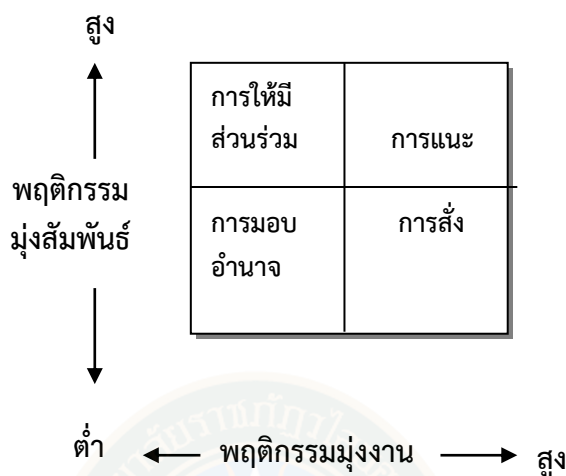
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) นี้ พยายามอธิบายให้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่าง พฤติกรรมผู้นำ กับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้นจึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ลักษณะเด่นของทฤษฎีของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด มี 2 ประการ คือ

1. ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม
2. เนื่องจากทฤษฎีนี้ อธิบายถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงสามารถนำทฤษฎีนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้นการนิยามแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟีดเลอร์

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และจากทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดติน ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relation Behavior) จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด สร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
2. แบบการแนะนำ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ด้วย
3. แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
4. แบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วยแต่ละแบบของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ แสดงให้เห็นดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.11 แบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

สถานการณ์ (Situation) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ใช้วุฒิภาวะ (Maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้หมายถึง (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

1. ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้
2. ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ
3. ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม

สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ เป็นการต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะ ไปสู่มิมีวุฒิภาวะ ซึ่งแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M4, M3, M2, และ M1 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะผู้นำ จะต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่างคือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน (Job Maturity) และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (Psychological Maturity) (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานอธิบายได้ดังนี้

- M1 หมายถึง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย
- M2 หมายถึง มีความสามารถบ้าง
- M3 หมายถึง มีความสามารถค่อนข้างมาก
- M4 หมายถึง มีความสามารถมากที่สุด

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยาอธิบายได้ดังนี้

- M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ
- M2 หมายถึง มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง

M3 หมายถึง มีความเต็มใจบ่อยๆ

M4 หมายถึง มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

ประสิทธิผลของผู้นำ (Effectiveness) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ให้นิยามประสิทธิผลมีความหมายรวมถึงการที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ในขณะที่เดียวกันพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและของกลุ่มด้วย โดยสรุปแล้วประสิทธิผลขึ้นอยู่กับ

1. ผลผลิต (Productivity) และการปฏิบัติงาน
2. สภาพของทรัพยากรมนุษย์
3. การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้น

ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังต่อไปนี้ (Hersey & Blanchard อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ดังนั้น ผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบการแนะนำ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย เหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

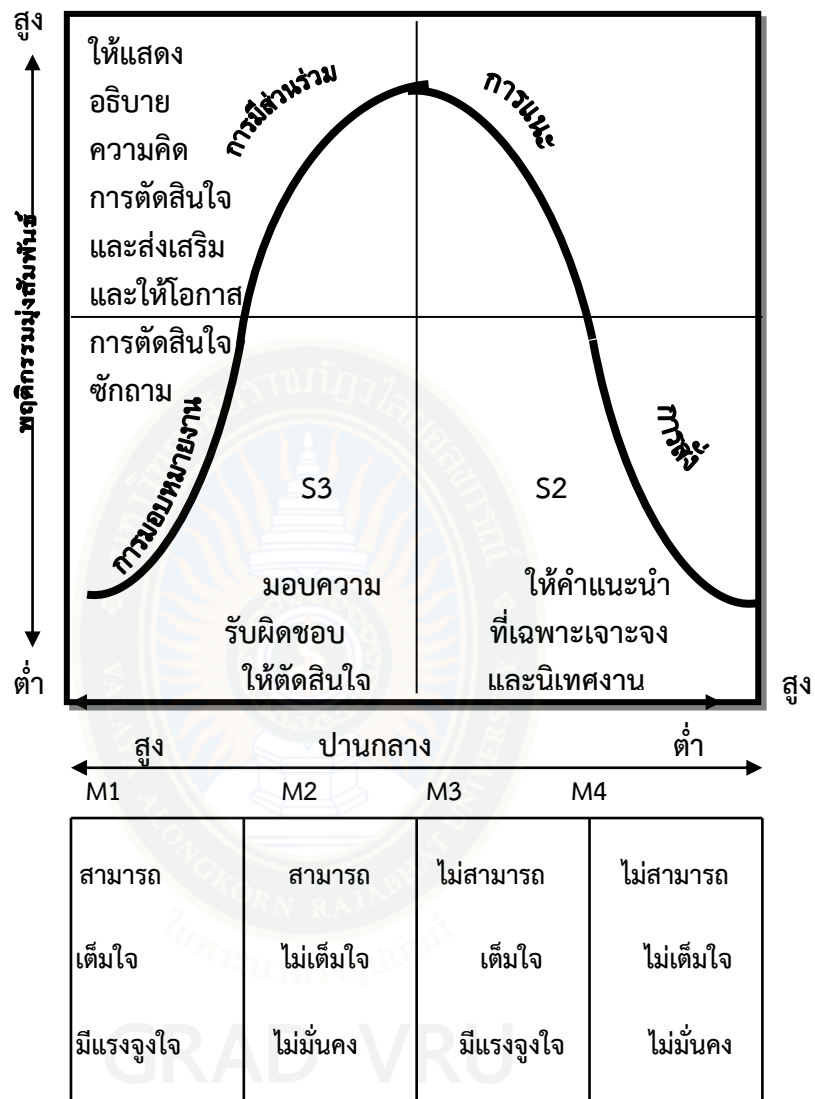
โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ดแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน
2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

สถานการณ์ตามสถานการณ์นี้ พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ คือ

1. ความสามารถ (Ability)
2. ความเต็มใจ (Willingness)

ความสอดคล้องระหว่างแบบผู้นำกับสถานการณ์ แสดงเป็นแผนภูมิดังนี้ (ปรับปรุงจาก Hersey & Blanchard, 1980)



วุฒิภาวะผู้ตาม

ภาพที่ 2.12 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

สรุป ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ และใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ โดยแบ่งระดับวุฒิภาวะออกเป็น 4 กลุ่ม ระดับวุฒิภาวะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ แสดงเป็นภาพได้ดังนี้

ความเต็มใจในการทำงาน

	เต็มใจ	ไม่เต็ม
มีมาก	แบบการมอบอำนาจ	แบบให้มีส่วนร่วม
มีน้อย	แบบการแนะ	แบบการสั่ง

ภาพที่ 2.13 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

จากภาพจึงพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย และไม่เต็มใจทำงาน
2. ผู้นำแบบการแนะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน
3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการทำงาน
4. ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน

ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) และแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

ดาว์นตัน (Downton, 1973) ได้พยายามจำแนกภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่าง ระหว่างผู้นำในการปฏิรูป ปฏิวัติ กับผู้นำธรรมดา แต่ความพยายามของดาว์นตันไม่ได้ผลเท่าใดนัก

เบอร์น (Burns, 1978) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมืองมี 2 แบบ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่ง

บางอย่างที่มีคุณค่า และเปลี่ยนสภาพของลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่าง กระตุ้นซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม เบอร์น ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำได้ดีที่สุด

ต่อมาปี ค.ศ. 1985 แบส (Bass) ได้ขยายแนวคิดของเบอร์น มาใช้กับการบริหาร องค์กร โดยที่แบส ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักจะพิจารณาวิธีการพัฒนารักษาคุณภาพและ ปริมาณของการปฏิบัติงานวิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและ วิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นั้นพยายามและสำเร็จในการยกระดับเพื่อน ร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะ ยกระดับได้ ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งทั้งหลายที่คนพอใจ (Bass, 1985)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างก็พึ่งพาซึ่ง กันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้ซึ่งกันและกัน คือ “ผู้นำจะให้ อะไรบ้างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพล มาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Kuhnert & Lewis อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้ (Bass & Avolio, 1990)

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ ต้องการตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

2. แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการ ทำงานตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากการวิจัยของแบส โดยวิธี วิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย (Hater & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1990) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการเสริมแรง (Reinforcement) ให้แก่ผู้ตาม อาจชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การให้รางวัลตาม สถานการณ์นั้น มักจะเป็นการจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้น (ตามแนวคิดของ Maslow) และเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) เป็นการบริหารงาน ที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อ มีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงจะเป็นไปทางลบ คือ การตำหนิ ซึ่งการบริหารงานแบบวางเฉยจะแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (Laissez Faire) เพราะ

การบริหารงานแบบตามสบายนั้น จะปล่อยให้งานดำเนินไป โดยผู้บริหารไม่เข้าไปยุ่ง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด ผู้บริหารจะพยายามเอาตัวรอด และไม่ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนี้อาจเป็นได้ทั้งเชิงรับ (Passive) และเชิงรุก (Active) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ (Passive Transactional Leadership) เป็นการบริหารโดยการวางแผน ใช้วิธีการทำงานแบบเดิม รักษาสภาพเดิม เมื่อมีสิ่งผิดพลาด ผู้นำจะเข้าไปแก้ไข ซึ่งมักจะเป็นไปทางลบ ผู้ตามอาจถูกตำหนิ และในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก (Active Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ เช่น การให้รางวัลหรือผลตอบแทน ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูล ความต้องการของผู้ตาม ต้องทำงานอะไร แสดงบทบาทอย่างไรงานจึงสำเร็จได้ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายมีความต้องการที่สอดคล้องกัน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกนี้ มีความคล้ายกับ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ เฮาส์ (House & Mitchell อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ และยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะชี้ให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตน โดยมองจากประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่ม (Bass, 1990)

จากงานวิจัยของแบส (Bass, 1985) ได้ยืนยันว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่องานและต่อองค์การ พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้ (Harris, 1989)

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ

เบอร์น (Burns, 1997) อธิบายว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน จะเป็นการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการสูงขึ้น

ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภาคภูมิใจต่อผู้นำ นอกจากนั้นผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้ (Yukl, 1998; Bass & Avolio, 1990)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
2. พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ ขององค์กรและเพื่อส่วนรวม

3. พัฒนาให้ผู้ตาม มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

โดยทั่วไปแล้ว คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้ (Tiony & Devanna, 1986)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความเสน่ห์ การตัดสินใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Bass & Avolio, 1990) แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเสน่ห์ (Charisma) คำว่า “Charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Process) ที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม

แบส (Bass, 1985) อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์นั้น ดูจากวิธี ที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ จากการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อใน ความสามารถของผู้นำ ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับ มอบหมาย ตลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็น และชี้ทาง ในการไปสู่เป้าหมายนั้น

จากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ของเฮาส์ (House, 1977) ได้อธิบายตัวบ่งชี้ ต่อไปนี้ จะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์หรือไม่

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์การ
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเฮาส์ (House’s Charismatic Leadership Theory) แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสน่ห์ มีลักษณะดังนี้ (Yukl อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)

1. มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. แสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม

3. ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม
4. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง
5. ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้ตาม
6. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แบส (Bass, 1985b) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของเฮาส์ ให้กว้างขวางขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสน่หานั้นไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสน่หาจะพบในองค์การที่กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้า มากกว่าองค์การที่มีความสำเร็จสูง

โดยสรุปแล้ว ความเสน่หาในองค์ประกอบนี้ จึงหมายถึงปฏิกริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสน่หานี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990)

2. การคลใจ (Inspiration) การคลใจมีความใกล้ชิดกับความเสน่หา เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคต ขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสน่หาจะ คลใจผู้ตาม โดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1990)

การคลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การคลใจเพื่อนำมาจิตใจผู้ตามอาจทำได้ดังนี้ (Cohen, 1990)

1. สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดแก่ผู้ตาม
2. ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ
3. สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

โดยสรุปแล้ว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะคลใจผู้ตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตาม ให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ (Bass & Avolio, 1990)

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหา ด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive) ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

โดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ใช้ความคิด โดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า หรือวิธีการทำงานแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้

ประเมินค่านิยม ความเชื่อและความคาดหวังของตน ของผู้นำและขององค์กร นอกจากนี้ผู้ตามจะได้รับ การสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Bass & Avolio, 1990)

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์อาจแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรัชญาหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจมีปัญหาในการปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะในหน่วยงานนั้นจะมีทั้งคนวงใน (Inner Circle Members) และคนวงนอก (Outer Circle Members) คนวงในเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก (Bass, 1985b) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนวงในหรือคนวงนอก เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน

โดยสรุปแล้ว ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และพัฒนาผู้ตามแล้วยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Bass & Avolio, 1990)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำเปลี่ยนสภาพ แนวคิดของเบอร์นและของแบสเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขวางขึ้น บุคคลทั้งสองมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ และการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร การเปลี่ยนแปลงระดับต่ำเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำงานตามมาตรฐานขององค์กร โดยการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ท้าทายและให้ความรับผิดชอบมากขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและมีนวัตกรรมใหม่ๆ (Avolio, Waldman & Einstein อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสามารถช่วยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ในระดับที่สูงที่สุด มีผลงานมากกว่าระดับที่คาดหวัง การที่สามารถปฏิบัติงานได้ก็เพราะว่าผู้นำมีความสามารถที่จะคลายใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยกเกณฑ์ของความสำเร็จให้มีระดับสูงขึ้น และสามารถช่วยให้แก้ปัญหาได้หลายวิธี

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนที่คล้ายกันและต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้น ต่างกัน 2 ประการที่สำคัญ คือ ประการแรก แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทราบความต้องการในปัจจุบัน และเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก ในประเด็นที่ว่าได้พยายามยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น การยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาทำได้โดยยกระดับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ และปฏิบัติงาน เช่น ยั่วยุให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบต่อมากขึ้น ให้มีอิสระในการทำงานมากขึ้น ประการที่สอง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน

สภาพแตกต่างจากภาวะผู้นำเชิงรุก โดยที่ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพนั้นพยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่น

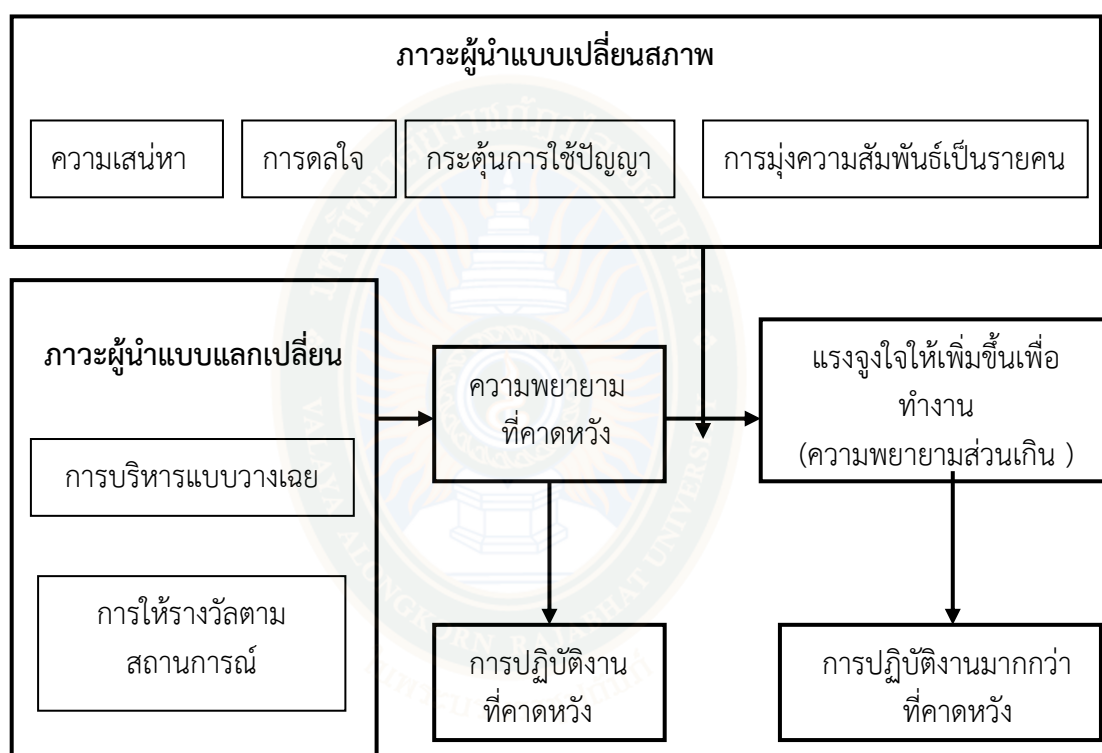
ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Leadership as Bartering) โดยการ “ให้” อะไรบางอย่างเพื่อที่จะ “รับ” อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน เช่น แลกการทำงานให้ดีกว่าการขึ้นเงินเดือน และประสิทธิภาพการทำงานกับการได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ที่เห็นด้วยตาและเป็นการสนองความต้องการขั้นต่ำ

สำหรับลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (Leadership as Building) เป็นการปลูกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวม มิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมชื่อเสียง ศักดิ์ศรี เกียรติยศและความสำเร็จของบุคคล ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน มุ่งพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leadership as Bonding) ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติทั้งของผู้นำและผู้ตาม เป็นการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มุ่งความยุติธรรม ความเสมอภาค เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคคล บริหารโดยการมีส่วนร่วมปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรต่างๆ ให้ผูกพันกับสถาบัน มิใช่ผูกพันกับผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อาจสรุปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำอะไร จึงบรรลุเป้าหมาย แล้วชี้แจงบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน 2. บอกได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการ และมีความปรารถนาอะไร เพื่อที่จะสามารถสนองตอบความต้องการ และความปรารถนาเหล่านี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้มีความพยายามทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ 3. ให้มีการฝึกอบรมผู้นำและให้แรงจูงใจทางบวกอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการทำงาน เช่น การยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ทำงานที่มีความหมาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยกระดับความคิดเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจากความต้องการทางกายและความปลอดภัย ไปสู่ระดับความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ และความสำเร็จสมหวังในชีวิต ทั้งนี้เพื่อให้มีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะได้พยายามทำงานให้มากขึ้น 3. จรรโลงให้แต่ละคนลดการทำงานเพื่อตนเอง ให้ทำงานเพื่อหมู่คณะ เพื่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อจะนำไปสู่การมีความคาดหวังที่สูงขึ้นและการทำงานให้ดีขึ้น 4. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำ และให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาของตนเอง และของผู้อื่น

ภาพที่ 2.14 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

แม้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีความแตกต่างกันบ้าง ในขณะที่เดียวกันก็มีความเหมือนกันอยู่ แท้จริงนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกรณีพิเศษของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบ ต่างก็มุ่งในการที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย หากพิจารณาให้ดี จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าความคาดหวังไว้ ดังภาพต่อไปนี้ (Bass & Avolio อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540)



ภาพที่ 2.15 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540)

จากภาพที่ 2.15 จะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีปริมาณของความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra Effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้ 3 ยุคคือ

ยุคที่ 1 การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหลักซึ่งมีความเชื่อว่าคนที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะและความชำนาญพิเศษ เช่น ต้องเป็นคนที่บุคลิกดี ต้องมีอารมณ์ดี คือ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ต้องมีความอดทน อดกลั้น ต้องมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

ในระหว่างปี 1904-1948 สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้รวบรวมผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำจำนวน 124 เรื่อง พบว่า มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่น ปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีความ ฉลาดเฉลียว (Intelligent) ผู้นำจะต้องมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the Needs of Others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the Tasks) มีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจตนเอง (Self-confidence) ต้องการแสวงหางาน รับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A Position of Dominance and Control) อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมาก น้อยนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ในปี ค.ศ. 1974 สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้ทำการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคลากรต่างๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา พบว่า มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซ้ำกับคุณลักษณะที่พบจากผลการศึกษาคั้งก่อนอยู่หลายประการ แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะและทักษะ ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นเช่นกัน

โดยสรุป ในช่วงแรกของการศึกษา นักวิจัยส่วนใหญ่จะให้ความเชื่อมั่นในเรื่องคุณลักษณะต่อภาวะผู้นำค่อนข้างน้อยมากจนถึงระดับที่ปฏิเสธโดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามจากผล การสังเคราะห์งานวิจัยครั้งหลังของ สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) สร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้นกล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นแต่ไม่ อาจประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนเองอาจมี ประสิทธิภาพ ได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำ สองคนที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนที่แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ใน สถานการณ์เดียวกันได้

ยุคที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approaches to Leadership) ในระหว่างช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น ด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ แล้วบรรลุผลได้เท่ากัน การศึกษาภาวะผู้นำ เชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton) ซึ่งเรียกว่า ตาข่าย การบริหาร (Managerial Grid) หรือปัจจุบันเรียกว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยทั้งสาม แนวคิดมีความคล้ายคลึงเกี่ยวข้องกันและเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ (Two-Dimensional Model) เหมือนกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเป็นงานวิจัยของกลุ่มโอไฮโอสเตท (Ohio State Research Team) โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งกลุ่มนี้มองผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสำคัญ กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ และประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นผู้นำที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง ผู้เขียนบางคน เช่น Tjosvold (1984) เห็นพ้องกับการวิจัยของกลุ่มโอไอโอ ที่ว่ากลุ่มที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เช่นเดียวกับกลุ่มที่มุ่งงานสูงสามารถจูงใจและสร้างให้เกิดผลการทำงานได้สูงแต่ก็มีผู้ไม่เห็นด้วย เช่น Kerr และ Schriesheim การวิจัยของเชอริสแฮม (Schriesheim's Research) มุ่งมิตรสัมพันธ์สูงนั้น ไม่มีในความเป็นจริง และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้นำได้ทั้งหมด” (Schriesheim, 1982 อ้างถึงใน กาญจนา จันทร์ไทย, 2539) ส่วนเคอร์ และคนอื่นๆ (Kerr & et al., 1974 อ้างถึงใน กาญจนา จันทร์ไทย, 2539) เน้นว่าถึงแม้ จะเป็นความจริงที่ว่าผู้วิจัยหลายๆ คน พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งโดยที่จริงแล้วก็เป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์สูงทางด้านลบ โดยที่ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์มีงานวิจัยบางตัวอย่างที่พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับสัดส่วนของผลจากการบริหารและจัดโครงสร้างงาน โดยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของผู้ตามความคับข้องใจและการโอนย้าย ขณะที่ เป็นผลลบกับการปฏิบัติงานด้วย (Kerr, Schriesheim & Stogdill, 1974 อ้างถึงใน กาญจนา จันทร์ไทย, 2539)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติของกลุ่มโอไฮโอสเตท ยังคงเป็นทฤษฎีที่กว้างขวางและใช้เป็นแนวทางสำหรับทฤษฎีอื่นๆ งานวิจัยและกรอบวิจัยมาจนปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้มีมุมมองที่ลึกซึ้งในขณะที่มีแนวคิดพื้นฐานหลากหลายและล้มเหลวในการเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Kerr Schriesheim & Stogdill, 1974 อ้างถึงใน กาญจนา จันทร์ไทย, 2539)

ผลการศึกษาของ Lewin แห่ง Iowa University (Robbins & Coulter, 1999)

เลวิน (Lewin) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำว่ามี 3 แบบ คือ

(1) พฤติกรรมแบบเผด็จการ (Autocratic) หมายถึง ผู้นำที่สั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยให้รวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำจำกัดการมีส่วนร่วมของลูกน้อง

(2) พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบอำนาจให้ลูกน้องได้กระทำการโดยไม่ต้องรอคำสั่ง

(3) พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจชอบ ผู้นำใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก การแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้นำจะให้ความช่วยเหลือต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ความเป็นมิตรแทนจะไม่มีบทบาทผู้นำเลย วิธีนี้ไม่เป็นผลทางกระตุ้นให้ทำงานผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไม่ดีไปกว่า 2 วิธีแรก

จากการศึกษาวิจัยของ Likert และคนอื่นๆ ซึ่งใช้เวลากว่า 30 ปี Likert ได้เสนอระบบบริหาร 4 ระบบ ดังนี้ (Koontz, O'Donnell & Wehrich, 1982)

ระบบที่ 1 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างทรราช (Exploitive Authoritative) ภาวะผู้นำแบบนี้ใช้ความเป็นอัตตาธิปไตย (เผด็จการ) ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก

จงใจบุคคลทางลบโดยทำให้เกิดความเกรงกลัวและใช้วิธีการลงโทษ ให้รางวัลเป็นบางโอกาสใช้วิธีติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จำกัดอำนาจการตัดสินใจในระดับสูง

ระบบที่ 2 ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ภาวะผู้นำแบบนี้ ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง จูงใจโดยการให้รางวัล และทำให้เกรงกลัว ใช้วิธีการลงโทษบ้าง ยอมให้มีการติดต่อจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจบางประการ แต่ยังใช้นโยบายควบคุมโดยใกล้ชิด

ระบบที่ 3 ผู้นำแบบขอคำปรึกษา (Consultative) ภาวะผู้นำนี้ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ตามบ้าง โดยให้ความไว้วางใจอย่างเต็มที่ โดยหาทางใช้ประโยชน์จากการคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รางวัล หรือทำโทษในบางโอกาสให้มีส่วนร่วมติดต่อสื่อสารทั้งแบบจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายและการตัดสินใจไว้ในระดับบนและยอมให้มีการตัดสินใจระดับล่างเป็นบางเรื่อง

ระบบที่ 4 ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative-Group) ใช้วิธีการร่วมมือ โดยกลุ่มภาวะผู้นำนี้ให้ความเชื่อถือไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ในทุกเรื่องรับฟังข้อเสนอความคิดเห็นและนำไปใช้ให้รางวัลทางเศรษฐกิจ โดยยึดหลักการร่วมมือโดยกลุ่มและให้โอกาสเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าของงาน มีการติดต่อทั้งบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน รวมทั้งติดต่อในระดับเดียวกัน ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร โดยยึดหลักการทำงานเป็นกลุ่ม Likert เชื่อว่าผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามระบบที่ 4 นี้จะได้รับความสำเร็จสูง

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964 อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย, 2539) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนามตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเป็นช่วงของทฤษฎีพฤติกรรมและนำเอาพื้นฐานจากของทฤษฎี 2 มิติ โดยที่ทฤษฎี 2 มิตินี้เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคนนำเอารูปแบบ 2 มิติมาจัดตาข่าย โดยมุ่งไปที่มุ่งงานและมุ่งคนแล้วแบ่งภาวะผู้นำได้ 5 แบบ ได้สรุปอีกว่าผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้ว อาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

โดยสรุปแล้วยังพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมนั้นยังขาดความลึกซึ้งเพราะการพยายามที่จะอธิบายถึงกระบวนการต่างๆ ที่ซับซ้อน โดยใช้มิติของการมองพฤติกรรมเป็น 2 มิติ (มุ่งคนและมุ่งงานเท่านั้น) แต่อิทธิพลของสถานการณ์ไม่นำมาพิจารณา ด้วยเหตุผลนี้กลุ่มทฤษฎีอื่นที่เกิดขึ้นมามุ่งที่จะนำเอาปัจจัยสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีสถานการณ์ หรือทฤษฎีเงื่อนไข (Situational or Contingency Theories) (กาญจนา จันทน์ไทย, 2539) และ (Robbins & Coulter, 1999)

ยุคที่ 3 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ งานวิจัยในระยะหลังต่อมาได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ (ซึ่งเป็นที่รู้ว่าเป็นเงื่อนไข) การศึกษาในทฤษฎีเหล่านี้จะมีแนวคิดที่ว่าปัจจัยสถานการณ์หรือปัจจัยแทรกซ้อนนั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงานผลการปฏิบัติงานและกำลังขวัญของผู้ตาม ทฤษฎีสถานการณ์ที่นำมาทดสอบมากที่สุด คือ รูปแบบตามทฤษฎีของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's, 1967) อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย, 2539) และทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

(Evan, 1970; House, 1971 อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539) ทฤษฎีสถานการณ์มีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งอาจจะไม่สามารถจัดการ หรือมีความสามารถเพียงพอในสถานการณ์อื่นๆ ทฤษฎีสถานการณ์แนะนำว่า ประสิทธิภาพของผู้นำในแบบต่างๆ ขึ้นกับลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม งาน เป้าหมาย และสถานการณ์ขณะนั้น ความคิดเห็นของนักทฤษฎีตามสถานการณ์นั้นมีหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามควรหาหนทางที่ดีที่สุด เพื่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บางคนกล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบการนำของตนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ในขณะที่บางคนก็แนะนำว่าผู้นำควรสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับแบบภาวะผู้นำของตน การเปลี่ยนสถานการณ์ พอสรุปได้ว่า หมายถึง เรื่องของโครงสร้างของงาน การใช้อำนาจกับผู้ตาม การสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับผู้ตามเป็นไปในแนวทางบวก (Fiedler, Chemers & Mahar, 1976; Fiedler & Mahar, 1979 อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้พัฒนาตัวแบบสถานการณ์ โดยเน้นที่การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รูปแบบนี้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นกับบุคลิกของผู้นำและระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ สภาพตามสถานการณ์พิจารณาจากพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Task-oriented) หรือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship-oriented) ที่เหมาะสม ฟิดเลอร์ กล่าวว่าไม่ได้มีเพียงแบบภาวะผู้นำแบบเดียว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ซึ่งปรับพฤติกรรมให้ไปสู่สภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้ ฟิดเลอร์ และคนอื่นๆ (Fiedler & et al., 1976 อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539) ยืนยันว่าผู้นำที่ได้ผ่านการอบรมสามารถแยกแยะและปรับสถานการณ์ เพื่อให้การใช้แบบภาวะผู้นำของเขาเป็นไปอย่างเหมาะสม

รูปแบบภาวะผู้นำของฟิดเลอร์ มีจุดแข็งหลายประการ อย่างหนึ่ง คือสามารถทำความเข้าใจได้ว่าทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิผลมากกว่าคนอื่นๆ รูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์จะกล่าวว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด และนำไปปรับใช้ได้ในทุกๆ สถานการณ์ตามรูปแบบภาวะผู้นำของฟิดเลอร์นั้น ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง และไม่เอื้อต่อผู้นำสูงนั้นผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task-oriented) จะมีประสิทธิผลสูงในการไปสู่เป้าหมาย ส่วนในสถานการณ์อื่นๆ ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลางควรใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship) (กาญจนา จันทรไทย, 2539)

จุดบกพร่องหลายอย่างของทฤษฎีนี้ได้แก่ ตัวแปรด้านสถานการณ์หลักๆ ไม่ได้แยกชัดเจน คือ ทฤษฎีไม่ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และผลการทำงานของผู้ตามเป็นอย่างไร ซึ่งก็คือทฤษฎีนี้ไม่เน้นในประเด็นนี้ นั่นคือ ผู้นำต้องประจักษ์ในสถานการณ์ที่เขาประสบด้วยตัวเอง (กาญจนา จันทรไทย, 2539)

โดยสรุปแล้ว รูปแบบตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ สามารถใช้ประโยชน์ในการที่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ของบางกลุ่มในด้านความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของผู้นำ (มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์) และการจัดการทำงาน ทฤษฎีนี้แนะนำว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวที่นำมาใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองสถานการณ์ที่เขาเป็นอยู่ (กาญจนา จันทรไทย, 2539)

2.1.3 บทบาทของผู้บริหาร

มินส์เบิร์ก (Mintzberg) ได้เสนอบทบาททางการบริหารไว้ 3 บทบาท กล่าวคือ บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Roles) และ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)

1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

(1) เป็นสัญลักษณ์ความเป็นหัวหน้า (Figurehead) ทำตนให้เป็นที่ประจักษ์ว่าพึงพาได้

(2) เป็นผู้นำ (Leader) สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น สื่อสาร จูงใจ และสอนงาน (Coach)

(3) เป็นผู้เชื่อมโยงเครือข่าย (Liaison) ในการติดต่อกับบุคคลภายนอกสร้างเครือข่ายข่าวสารจากภายนอกให้ไปสู่บุคลากรภายในองค์กร

2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารประกอบด้วย

(1) เป็นผู้หาข่าวสาร (Monitor) เสาะหาข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรซึ่งจะเป็นประเด็นที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับดำเนินงานขององค์กร

(2) เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร (Disseminator) ส่งข่าวสารที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร

(3) เป็นโฆษก (Spokesperson) เผยแพร่ข่าวสารกิจกรรมขององค์กรให้สาธารณชนทราบ

3) บทบาทด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย

(1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ผู้บริหารต้องการเป็นผู้ริเริ่มผู้ออกแบบงานและกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์

(2) เป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Disturbance Handlers) ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญกับเรื่องสำคัญที่ต้องตัดสินใจโดยมีวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

(3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocators) ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.1.4 ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของพนักงานทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย มาจากผลงานริเริ่มครั้งแรกของ อีแวนส์ (Evans, 1970) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย เฮาส์ และคนอื่นๆ (House, 1971; House & et al., 1974) เป้าหมายหลักของทฤษฎี คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้นโดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน (Hoy & Miskel, 1991) สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544) กล่าวว่า ความแตกต่างของทฤษฎีนี้กับทฤษฎีสถานการณ์อื่น กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาด กำหนดให้ผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนทฤษฎีสถานการณ์ของฟิตเลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะสถานการณ์ (กล่าวคือ ปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ) แต่ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของแรงงาน โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย มาจากข้อสมมติฐานของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ซึ่งเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงจูงใจต่อเมื่อตนเอง เชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานได้หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนเอง จะสามารถประสบผลสำเร็จแน่นอน หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานคุ้มค่ากับการใช้ความพยายามของตนเองแนว

แนวคิดของเฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544) เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้เส้นทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงโดยช่วยเหลือแนะนำสอนงานและนำทาง หรือเป็นพี่เลี้ยงดูแล ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมายกรอบโมเดลของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ได้

โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุเป้าหมายส่วนตนและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้ 1) ทำให้เส้นทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path Clarification) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรม หรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร 2) ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase Rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานตนเองหรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

(1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท คือ ผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การยอมรับนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบบอกวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High

Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

(4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง หรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาและในสถานการณ์ต่างๆ ก็ได้ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย จึงมิใช่ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกันนอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลาเฮาส์ (House) ได้นำเอาแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายที่ อีแวนส์ (Evans) พัฒนาขึ้นมาแล้วนำข้อบกพร่อง ตลอดจนจุดที่น่าสนใจจากงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา แล้วนำมาสร้างเป็นข้อเสนอ (Propositions) และข้อตกลง (Assumption) และมีกลยุทธ์ที่ผู้นำจะปฏิบัติให้ได้ตามข้อสันนิษฐานอีก 6 ประการจากนั้นเมื่อนำเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องก็จะสามารถทำนายอิทธิพลของผู้นำแต่ละแบบที่จะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม (กาญจนา จันทร์ไทย, 2539)

ข้อเสนอแนะและข้อตกลงตามทฤษฎี

จากทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของ อีแวนส์ และเฮาส์ (Evans, 1970; House, 1971 อ้างถึงใน กาญจนา จันทร์ไทย (2539) ได้แนวทางมาจากข้อสันนิษฐาน เรื่องเส้นทาง-เป้าหมายในช่วงแรกๆ คือ ของ จีออกรอส และคนอื่นๆ (Georgopoulos & Associates, 1975) กอลไบท์ และคัมมิงส์ (Galbraith & Cummings, 1967) มาโฮนี และโจนส์ (Mahoney & Jones, 1957) วรูม (Vroom, 1964) และเดสเลอร์ (Dessler, 1974) ได้พัฒนาให้ซับซ้อนขึ้นกาญจนา จันทร์ไทย (2539) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายมีข้อเสนอที่พอจะรวบรวมได้ 4 ประการ และมีข้อตกลงหลายๆ ข้อ โดยการรวบรวมจากการศึกษาของเฮาส์ (House, 1971) เฮาส์ และเดสเลอร์ (House & Dessler, 1974) และเฮาส์ และมิทเชล (House & Mitchell, 1974) ข้อเสนอจากพื้นฐานของทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ได้แก่

1) ผู้ตามจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรมก่อให้เกิดความพึงพอใจทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต (House & Mitchell, 1974)

2) พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปจะเพิ่มความพยายามของผู้ตามต่อเมื่อได้สร้างความพึงพอใจ โดยการสร้างสถานการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อนำไปสู่การ

ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/ หรือ สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยดูแลชี้แนะและสนับสนุนและให้รางวัลตามจำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (House & Mitchell, 1974)

3) สิ่งหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบด้านนโยบายของผู้บังคับบัญชา คือ การส่งเสริมในด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามในสิ่งที่เป็นหนทางเพื่อให้เกิดผลในการจูงใจให้ปฏิบัติงาน และ / หรือ เพิ่มความพึงพอใจในงาน (House & Mitchell, 1974)

4) ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งเสริมแรงจูงใจ คือ การสนใจพิจารณาสิ่งต่างๆ จากสถานการณ์ (House & Dessler, 1974) ส่วนข้อตกลง (Assumptions) จากพื้นฐานทางทฤษฎี (กาญจนา จันทร์ไทย, 2539) ได้แก่

1) แต่ละคนมีทิศทางและเหตุผลของตนในการไปสู่เป้าหมายของตนเอง (Evan, 1970; House, 1971)

2) บุคคลจะเลือกพฤติกรรมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งให้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (House, 1971)

3) พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปจะสร้างความพึงพอใจ และ / หรือจูงใจผู้ตามถ้าเพิ่มเป้าหมายและมีแนวทางที่ชัดเจนไปสู่เป้าหมาย (Evans, 1970)

4) ไม่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) หรือพฤติกรรมที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะมีประสิทธิภาพกับทุกๆ สถานการณ์ อย่างไรก็ตามมีทางเป็นไปได้สำหรับผู้บังคับบัญชาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ (Kerr & et al., 1974)

5) สำหรับข้อตกลงที่เกี่ยวกับธรรมชาติของงานรวมถึง

(1) การมีความชัดเจนในบทบาท (Role and Clarity) มีความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน (Schriesheim, 1980)

(2) งานที่มีโครงสร้างของงานมาก ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้น้อยกว่าที่ไม่มีโครงสร้าง (Schriesheim, 1980)

(3) งานในระดับที่สูงกว่า นำมาซึ่งบทบาทที่ชัดเจนกว่างานในระดับที่ต่ำกว่า (Dessler & Valenzi, 1977) นอกจากนี้ เฮาส์ และมิทเชล (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงในกาญจนา จันทร์ไทย, 2539) ได้เน้นถึงภารกิจที่ผู้นำควรรับผิดชอบในการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) ให้การยอมรับและ/หรือกระตุ้นความต้องการของผู้ตามด้านผลงาน

2) เพิ่มรางวัลส่วนบุคคลให้แก่ผู้ตามที่ทำหน้าที่ได้ผลตามเป้าหมาย

3) สร้างแนวทางที่ง่ายต่อผู้ที่ต้องการรางวัลโดยการให้คำสั่งสอนหรือชี้แนะ

4) ช่วยให้ผู้ตามมีความกระจ่างเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง

5) ลดสิ่งที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่างๆ ในการทำงาน

6) เพิ่มโอกาสให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคล ซึ่งได้จากการปฏิบัติงานที่มี

ประสิทธิภาพถ้ากล่าวโดยกว้างๆ คือ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชาประกอบด้วย การเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนด้านบุคคลากรให้กับผู้ที่ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและสร้างแนวทางที่ทำให้ผลตอบแทนง่ายและมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ลดงานที่ไม่จำเป็นลง (Road Blocks and Pitfall(s)) และเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะมีทางที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (กาญจนา จันทร์ไทย, 2539)

ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Contingency Factors) มี 2 กลุ่มตัวแปรสถานการณ์ที่ประเมินว่าเป็นปัจจัยปรับเปลี่ยน (Moderate) ระหว่างสองตัวแปร เช่น แบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ตาม ยกตัวอย่างตัวแปรที่กล่าวถึงเช่น กล่าววาระดับของโครงสร้างของงาน (Degree of Task Structure) เป็นตัวปรับเปลี่ยนระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการกับความพึงพอใจของผู้ตามสูงภารกิจไม่ชัดเจน ความพึงพอใจ ภารกิจชัดเจนในการปฏิบัติงานต่ำมาก การสั่งการของผู้หน้าน้อย

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองไว้ดังนี้

- 1) การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ ช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยทำให้เส้นทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น
- 2) การใช้ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจนช่วยเพิ่มความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบสั่งการก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

สถานการณ์เอื้ออำนวย (Situation Contingencies) องค์กรประกอบด้วยสถานการณ์ตามทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน

- 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) เป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้หน้านาน้อยเพียงใด คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

(1) ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรัก ความต้องการชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ เป็นต้น

(2) ความสามารถในการงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด

(3) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายใน ภายนอก และความเชื่อมั่นในตนเอง

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าวรวมทั้งคุณลักษณะอื่นๆจะเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นนั้น จะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ตนในขณะนั้น และต่อไปในอนาคตได้เพียงใด

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย คาดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการได้รับความรักความเอาใจใส่สูง (Strong Need for Affiliation) มีแนวโน้มต้องการภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เพราะเป็นผู้ที่มีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรซึ่งเป็นปัจจัยทำให้เกิดความพึงพอใจในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทถือหัวรั้น ยึดมั่นในอัตตาของตนแต่ต้องทำงานในสถานการณ์ที่ผันผวนแปรปรวน ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เสนอแนะให้ใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เพราะจะช่วยสร้างความชัดเจนของโครงสร้างเชิงจิตวิทยาและงานได้ดี

ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในการวิจัยด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะเรื่องการเชื่ออำนาจภายใน (Internal Locus of Control) ก็กับการเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Locus of Control) ทฤษฎีเส้นทาง-

เป้าหมายเสนอแนะว่า ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่ออำนาจภายใน ตนเพราะเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความอิสระในการรับผิดชอบงานด้วยตนเอง และมีส่วนร่วมสำคัญใน กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานใต้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของการพึ่งพาผู้อื่นโดยเฉพาะผู้มีอำนาจ ซึ่งเป็นการยึดตัวบุคคลอื่นให้ช่วยเหลือตนมากกว่าการเชื่อในความสามารถของตนเองทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เสนอแนะว่ากรณีเช่นนี้ ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเพราะสอดคล้องกับความรู้สึกของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าจะแรงจากภายนอกตนคือผู้ควบคุมสภาวะแวดล้อมทั้งหลาย ถ้า ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณมีความสามารถและศักยภาพสูง ความต้องการที่จะมีผู้นำแบบสั่งการก็ ลดลง ยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง แล้ว การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

2) คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics) คุณลักษณะของงานเป็น ตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะของงานดังกล่าว ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างของงาน (Task Structure)

(2) ระบบอำนาจทางการขององค์กร (Formal Authority System) เช่น กฎระเบียบ และเงื่อนไขจากอำนาจทางการ

(3) ปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มทำงานเอง (Work Group) ความสอดคล้อง ของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เสนอแนะว่า ผู้นำต้องรู้จักเลือกแบบภาวะ ผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุด ดังนี้ (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544)

1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นแบบภาวะ ผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่งานมีโครงสร้างชัดเจนแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานรู้สึกมีความคับ ข้องใจ และรู้สึกไม่พึงพอใจ เกิดขึ้น โดยทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย อธิบายว่า เมื่องานที่มีลักษณะ เครียด น่าเบื่อหน่าย หรือเสี่ยงต่ออันตรายถ้าผู้นำแบบสนับสนุนต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายาม เพิ่มขึ้น และเกิดความพึงพอใจต้องใช้วิธีการเพิ่มความเชื่อมั่นใจตนเอง และลดความรู้สึกวิตกกังวล ของผู้ตามพร้อมช่วยจัดสภาวะไม่น่าพึงปรารถนาทั้งหลายในงานให้เหลือน้อยที่สุด อธิบายในแง่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) คือ ผู้นำเพิ่มทั้งด้านแรงจูงใจภายใน คือ ความสนุก น่าสนใจในการทำงานกับด้านความคาดหวังว่างานจะสำเร็จอย่างแน่นอน

2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำที่ เหมาะสมในการนำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะขาดประสบการณ์ หรือเป็นคนดื้อรั้น เอาแต่ใจ ตนเองมีความเป็นเผด็จการในตนเองสูง รวมทั้งลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติยังมีความคลุมเครือ กฏเกณฑ์ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์กรยังขาดความชัดเจนแน่นอนในสถานการณ์เช่นนี้ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย เห็นว่าภาวะผู้นำแบบสั่งการเหมาะสมที่สุดโดยอธิบายว่าการใช้ภาวะผู้นำ แบบสั่งการภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และใช้ความพยายาม สูงขึ้นและสาเหตุของบทบาทที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าจะทำงาน

อย่างไรจึงเกิดประสิทธิภาพเป็นสาเหตุทำให้ความคาดหวังต่อความสำเร็จในความรู้สึกของผู้ตามอยู่ในระดับต่ำทั้งๆ ที่ได้ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานจะทำให้ประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานที่ยังมีลักษณะคลุมเครือ ขาดความชัดเจน หรือสถานการณ์ที่ผู้นำสร้างความท้าทายและกำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำค่อนข้างสูง โดยผู้นำช่วยสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นจนเชื่อว่าตนมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานดังกล่าวได้สำเร็จด้วยความท้าทายของงาน และความมั่นใจในความสามารถตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพิ่มขึ้นจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดการใช้ความพยายามมากขึ้น ส่งผลให้งานแม้จะมีเป้าหมายสูงก็สามารถสำเร็จลงได้

4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะเหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่งานมีความคลุมเครือ ขาดความชัดเจน ทั้งนี้เพราะการให้มีส่วนร่วมจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแน่นอนขึ้น เป็นวิธีการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานว่าต้องทำอะไรก่อนหลัง ได้ร่วมคิดร่วมทำให้เกิดการพัฒนาความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

2.2.1 ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใดนั้น ประสิทธิผลจึงมีความหมายแตกต่างกัน ตามความเข้าใจของนักวิชาการ หรือผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำเร็จของงาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน ไว้ดังนี้

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และสามารถพัฒนาทัศนคติทางบวก ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยเป็นการมองประสิทธิผลทั้งระบบ

วินัย คำประดิษฐ์ (2547) ให้ความเห็นว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของสถานศึกษาในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงพฤติกรรมในการวางแผนในการทำงาน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

สุพจน์ สุขสบาย (2547) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก

วิรัตน์ มะโนวัฒนา (2548) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์กรหรือโรงเรียน คือ การที่องค์กรหรือโรงเรียนสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ดำเนินงานขององค์กรหรือโรงเรียน ได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะประสิทธิผลของโรงเรียนที่จะต้องคำนึงถึงในด้านผลผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีเจตคติที่ดี มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสิ่งแวดล้อม ภายใต้ความสามารถของโรงเรียนในการแก้ปัญหาต่างๆ จนทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

อรรวรรณ อุ่นวิเศษ (2549) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง ความสำเร็จในการทำงานของโรงเรียน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การดำเนินงาน ด้านหลักสูตรด้านการตัดสินใจ ด้านทรัพยากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศ และด้านผลลัพธ์

ปรีชา ทศน์ละไม (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนมีความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยเป็นการมองประสิทธิผลของทั้งระบบ

โกลด์สไตน์ (บุญเรือง ศรีเหรียญ, 2542 อ้างถึงใน Goldstein, 1991) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง ผลอันเกิดจากการกำหนดนโยบายและการบริหารโรงเรียน ที่ส่งผลถึงบุคลากรทุกระดับของโรงเรียนและส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของโรงเรียนที่ได้รับผลเท่านั้น

ธนิต ทองอาจ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถสูงใจผู้ได้บังคับบัญชา มาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษา ให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เรียม สุขกล้า (2553) ได้ให้แนวคิดว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหาร ครูที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ภารดี อนันต์นาวิ (2545) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จโดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และครูมีความพึงพอใจในการทำงาน

ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Furguson, 1985) อธิบายว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ อาจพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความสามารถใน

การปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก และ 3) ความพึงพอใจในการทำงานของครู

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลว่า หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

มอท (Mott, 1972) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น

สรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลของโรงเรียน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีนักทฤษฎีองค์การได้สรุปแนวคิดไว้ ดังนี้

เบนนิส (Bennis, 1971 cited in Dessler, 1986) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การว่าเป็นความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและความสามารถในการผสมผสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจในองค์การ ดังนี้

1) ความสามารถในการปรับปรุงองค์การ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม ความเจริญเติบโต และการพัฒนา

2) ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) ได้แก่ ความพอใจ บรรยากาศ ความขัดแย้ง การสื่อความหมาย

มอทท์ (Mott, 1972 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2001) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยพิจารณาจาก

1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

กิบสัน และคนอื่นๆ (Gibson & et al., 1982 อ้างถึงใน (นิคม กันตะคะนันท์, 2548) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1) ความสามารถในการผลิต

2) ประสิทธิภาพ

3) ความพึงพอใจ

4) ความสามารถในการปรับตัว

5) การพัฒนา

6) การอยู่รอด

ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Ferguson, 1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยศึกษาใน 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน
- 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครู
- 3) ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู
- 4) ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและ

ภายนอก

สตีเยร์ส (Steers, 1977) กล่าวว่าประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฮอย และมิเกล (Hoy & Miskel, 1991) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

แคพลอ (Caplow, 1964 อ้างถึงใน ภรณ์ มหามนต์, 2529) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

- 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
- 2) ความผสมผสาน หมายถึง ความสามารถขององค์การในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์การ
- 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก
- 4) ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์การ

มอทท์ (Mott, 1972) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดย

พิจารณาจาก

- 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความสามารถในการปรับตัว
- 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น

กิบสัน และคนอื่นๆ (Gibson & et al., 1982) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิต
- 2) ประสิทธิภาพ
- 3) ความพึงพอใจ
- 4) ความสามารถในการปรับตัว
- 5) การพัฒนาและการอยู่รอด

พาร์สัน (Parson, 1960 อ้างถึงใน พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
- 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
- 3) การบูรณาการ (Integration)
- 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยพิจารณาจาก

- 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
- 2) การบรรลุเป้าหมาย
- 3) ความพึงพอใจ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้วยปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งได้แก่โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงคู่ได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจน การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนควรพิจารณาถึงส่วนประกอบ ต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่างๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะดังกล่าว นับว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่คาดหวัง และมีความต้องการอย่างมากมีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่างๆ สูงเป็นที่น่าพอใจและพึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

- 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีความคิดเห็นท่าทีความรู้สึกรหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสมกับวัยด้านสติปัญญาที่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุขและด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้วผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจมีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคมให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของ

สังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม (พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546)

3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้นโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัยทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะ ด้านการเรียนการสอน ควรฉีกรนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียน รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินการต่างๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม (พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546)

4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจ จากการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผลที่สามารถพัฒนาทักษะจากการฝึกอบรม การแก้ปัญหาในองค์กร ควรจะมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา การอบรมและการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและการนำไปใช้

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2.3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ทิศทางการจัดการศึกษา

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นองค์กรขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษาให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศและเข้าสู่มาตรฐานสากลในปี 2558

พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสู่คุณภาพระดับประเทศและสากล

ค่านิยมองค์การ

บริการประทับใจ โปร่งใส ยุติธรรม

ประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษา

เป้าประสงค์หลัก ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียม
ทั่วถึงและเสมอภาค

กลยุทธ์ ส่งเสริม สนับสนุนและขยายโอกาสทางการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

เป้าประสงค์หลักที่ 1 นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานตาม
2. หลักสูตรและส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อเป็น
เครื่องมือในการเรียน
3. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและ
วิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์หลักที่ 2 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ ทักษะ
ตามสมรรถนะ และปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

กลยุทธ์ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

เป้าประสงค์หลักที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มาตรฐานของสำนักงาน

เป้าประสงค์หลักที่ 2 โรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน

กลยุทธ์

1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตาม
แนวทางกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วมจากทุก
2. พัฒนาระบบการนิเทศ ติดตามและกำกับดูแลช่วยเหลือ

ภาคส่วน

โรงเรียน

2.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

2.3.2.1 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน 11 ตัว
บ่งชี้ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.2.1.1 มาตรฐานที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดย

มุ่งผลสัมฤทธิ์และพัฒนาระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีระบบการบริหารจัดการที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

2.3.2.1.2 มาตรฐานที่ 2 กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จตามนโยบาย และ
ส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2.3.2.1.3 มาตรฐานที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแล
ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือและ
พัฒนาสถานศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษาจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้
อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน

2.3.2.1.4 มาตรฐานที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารอัตรากำลัง
ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 2 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูและ
บุคลากรทางการศึกษาและส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.3.2.1.5 มาตรฐานที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสร้างและพัฒนา
เครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างและพัฒนาเครือข่าย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลที่ได้รับจากการสร้างและพัฒนาเครือข่าย

2.3.2.2 ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก/ภายใน (SWOT) ของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 นั้น เพื่อส่งเสริมพัฒนาจุดแข็งและโอกาส
แก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนและอุปสรรคซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการตามภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา
ให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ปทุมธานี เขต 2 จึงได้ร่วมกันกำหนดทิศทางการพัฒนา ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นองค์กร
ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ภายในปี 2558

พันธกิจ (Mission)

พัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับ
การศึกษาอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง เพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและ
การพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

เป้าประสงค์

1. นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามหลักสูตรและมาตรฐาน
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. นักเรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม และยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงใน
การดำรงชีวิต

3. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานตามสิทธิที่กำหนดไว้
 4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพสู่มืออาชีพ
 5. ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
 6. นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาทักษะพื้นฐานอาชีพให้มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
 7. สถานศึกษามีความเข้มแข็งและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
 8. เขตพื้นที่การศึกษามีความเข้มแข็งและมีคุณภาพตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา
- กลยุทธ์ (Strategic)
- กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักสูตร และส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบสู่ประชาคมอาเซียน
- กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วานิชย์ สาขามูละ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ คือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานวิชาการ 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูผู้สอน

กรรณา บุญแก้ว (2552) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานวิชาการ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์สอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์สอนของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์สอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอนของครูด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) 5) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

วิชารัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิมพ์พรรณ สุริโย (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่า พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ระดับประสิทธิภาพผลของโรงเรียนเทศบาลพบว่า พนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยด้านผู้บริหาร กับประสิทธิภาพผลของโรงเรียนเทศบาล มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร

โสภา วงษ์นาคเพ็ชร (2553) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิภาพผลของสถานศึกษา เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์โดยรวมในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุพจน์ สุขสบาย (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนกับประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาความพึงพอใจในงานของครูผู้สอน 8 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน พบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) การศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน 6 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อม การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน ความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน การอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ ความเอาใจใส่ต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ที่ตระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 มีประสิทธิผลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วินัย คำประดิษฐ์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2 มีวิสัยทัศน์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารศึกษาอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ส่วนด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา และด้านความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ส่วนอีก 2 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 3) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สนทยา เจริญพันธ์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง ผลการวิจัยสรุปว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 ประเภท โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมของโรงเรียนทั้ง 3 ประเภทนั้นอยู่ในระดับมาก 4) ประสิทธิผลของโรงเรียนแต่ละประเภท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วิเศษ ภูวิชัย (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษามี 12 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะกรรมการสถานศึกษา แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อสถานศึกษา สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการหลักสูตร สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โครงสร้างสถานศึกษา การจัดสรรทรัพยากร มาตรฐานในการทำงานของครู และการมอบหมายงานที่ชัดเจน 2) กลุ่มตัวแปร

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษามีสหสัมพันธ์คาโนนิคอลลกับกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เรียม สุขกล้า (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการครู อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติตน ด้านการปฏิบัติงานภายในสังคม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน ด้านพัฒนาความสามารถของบุคลากร ด้านบูรณาการ สังคม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ คือ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงาน ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม 2) ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านความสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู กับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1 ซึ่งโดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ขวัญใจ เกตุอุดม (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ พฤติกรรม ผู้นำที่เน้นงาน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมผู้นำที่ เน้นความสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ผลในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา โรงเรียน ผลในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผลของการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตามลำดับ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เมอร์เรย์ (Murray, 1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยน สภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก โดยประเมินผลใน 8 ด้าน คือ ความพึงพอใจในด้านการ ศึกษา การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาการทางด้านอาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการจ้างงาน ความเป็นระบบเปิดของวิทยาลัย การจัดหาทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผล

เพอร์สัน (Person, 1993) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันของวิทยาลัยชุมชนในนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร คณะครูและเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมี

ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ไม่มีผลต่อการรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย

ดอนเดโร (Dondero, 1993) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการโรงเรียนที่อาศัยโรงเรียนเป็นพื้นฐาน ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานผลการศึกษา พบว่า การจัดการของโรงเรียน ที่อาศัยโรงเรียนเป็นพื้นฐานมีการจัดการในโรงเรียน ตามข้อเสนอแนะของครูผู้ร่วมงานโดยกำหนดบทบาทหน้าที่ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการ กำหนดกฎระเบียบในการปกครองตนเองจะ พบว่า ครูที่ได้รับความรับผิดชอบและให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันจะมีความสุขรอบคอบโรงเรียนมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การที่ครูได้มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจ พบว่า มีความสัมพันธ์ในด้านบวกกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

โรสส์ (Ross, 1997) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการวางแผนของครูใน สามรูปแบบของการกระจายอำนาจในโรงเรียน พบว่า ครูที่มีการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาจะมี ผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา แม้ว่าโรงเรียนจะพบว่าครูมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น มีจิตวิญญาณ ความเป็นมืออาชีพ และการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ดีขึ้นที่มีประโยชน์ที่สำคัญที่สุดก็คือ การ ให้โอกาสครูร่วมมือกันในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างมุนานะ

อิเวอร์สัน (Iverson, 2001) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management: A Case Study) ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณี การใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมืองนิวยอร์ก เป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า SBM ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดย ในเบื้องต้น โรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนจะมีความ เข้าใจดีว่า ผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จ ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมนูญหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการวางแผนในการบริหารงาน มีการเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ ให้พร้อมมากที่สุด ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามขั้นตอนที่วางไว้ และ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น การศึกษามีคุณภาพส่งผลต่อเยาวชนของชาติในที่สุดตาม เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดการศึกษาได้ อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ

2.5 สรุปแนวคิดเพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่นำมาทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จึงได้กรอบแนวคิด ดังนี้

ตัวแปรต้น คือ

1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการของครู สนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการปฏิบัติงานของครู และให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค

2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อครูด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมถึงบอกความคาดหวังที่ต้องการ และบอกถึงวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จ โดยผู้นำจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ครู

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศต่างๆ แก่ครู และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวครูว่าสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะขอคำปรึกษาจากครูก่อนการตัดสินใจ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมร่วมกับครูบ่อย ๆ

ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของสถานศึกษา ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ผู้บริหารและคณะครู มีความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งการบริหารจัดการเรียนการสอน มีความสามารถในทางด้านวิชาการ และความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ครูมีคุณภาพ โดยวัดจาก ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง เป็นที่นิยมของชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งได้แก่โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงคู่ได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจน การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนควรพิจารณาถึงส่วนประกอบ ต่างๆ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถทาง วิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่างๆ สูงเป็นที่น่าพอใจ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมค่านิยมที่ดีงามและพึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ผู้บริหารและคณะครู ในโรงเรียน ดำเนินงานด้านบริหารและอบรมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน นอกจากการเรียนการสอน ทำให้นักเรียนรู้จักตนเอง และสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน

รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถ และทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนเป็นที่พอใจของผู้ปกครอง

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะ ด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้นจะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม พัฒนาจากการเรียนการสอนตลอดจนพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจ จากการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผลที่สามารถพัฒนาทักษะจากการฝึกอบรม การแก้ปัญหาในองค์กร ควรมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา การอบรมและการวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและการนำไปใช้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ปีการศึกษา 2556 จำนวนทั้งสิ้น 2,511 คน จาก 170 โรงเรียน ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2555 จำนวนทั้งสิ้น 2,511 คน จาก 170 โรงเรียน ประกอบด้วย ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 103 โรงเรียน จำนวนครู 1,502 คน และ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 67 โรงเรียน จำนวนครู 1,009 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำนวน 335 คน โดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และทำการสุ่มตัวอย่างการวิจัยแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งตามขนาดโรงเรียน แล้วสุ่มเข้ากลุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กลุ่มตัวอย่างปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

สังกัดเขตพื้นที่	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่างประชากร
ปทุมธานี เขต 1			
โรงเรียนขนาดเล็ก	87	773	103
โรงเรียนขนาดใหญ่	16	729	98
รวม	103	1,502	201
ปทุมธานี เขต 2			
โรงเรียนขนาดเล็ก	52	466	62
โรงเรียนขนาดใหญ่	15	543	72
รวม	67	1,009	134
รวมทั้งสิ้น	170	2,511	335

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ข้อคำถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1-2 และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท โดยมีความหมายของแต่ละระดับคะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท โดยมีความหมายของแต่ละระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

- 3 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา เพื่อกำหนดขอบเขตและกรอบแนวคิดแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หรือความสอดคล้องระหว่างข้อความที่เขียนขึ้นในแบบสอบถามกับนิยามศัพท์ที่กำหนดไว้ โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตร

โดยผู้เชี่ยวชาญลงความคิดเห็นและให้คะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามนั้นไม่ได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ค่า 0.50 ขึ้นไป ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ แบบสอบถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.60 – 1.00

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาความเที่ยงของข้อคำถามแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ตามวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) เพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ 0.96

7. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงสมบูรณ์แล้วนำเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูผู้สอนตอบแบบสอบถาม

- 3.4.2 ส่งแบบสอบถามไปยังครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ เขต 2 ทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

3.4.3 การส่งและการติดตามแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยปฏิบัติดังนี้

3.4.3.1 ลงรหัสของแบบสอบถามเพื่ออำนวยความสะดวกตรวจสอบและติดตามคืน

3.4.3.2 โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำส่งให้กับครูที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ ส่วนโรงเรียนที่อยู่ใกล้ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งด้วยตนเอง

3.4.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วยวิธีการส่งกลับทางไปรษณีย์ ส่วนโรงเรียนที่อยู่ใกล้ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3.4.3.4 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งหมด จำนวน 335 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งผู้วิจัยได้แยกการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลักษณะของแบบสอบถามดังนี้

3.5.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1-2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่และร้อยละ แล้วบรรยายเป็นความเรียงประกอบตาราง

3.5.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อ รายด้านแล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบเกณฑ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ช่วง (บุญชม ศรีสะอาด, 2535) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยนำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อ รายด้านแล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบเกณฑ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ช่วง (บุญชม ศรีสะอาด, 2535) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง สถานศึกษามีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.4 วิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยใช้วิธีการหา

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553) แปลความหมาย ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.71 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.31 – 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.01 – 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	เท่ากับ 0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

3.6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

3.6.1.1 ความถี่ (Frequency)

3.6.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.1.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X} : Mean)

3.6.1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.: Standard Deviation)

3.6.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

3.6.2.1 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

3.6.2.2 หาดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence)

3.6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบหาความสัมพันธ์ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน ซึ่งเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
- 4.3 ประสิทธิผลของสถานศึกษา
- 4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา

4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำนวน 335 คน พบว่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 63.88 มากกว่าเขต 2 จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 36.12 เพศชาย จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 71.94 มากกว่า เพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 28.06 อายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 40.30 รองลงมาอายุระหว่าง 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 22.09 และอายุระหว่าง 41-50 ปี น้อยที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 18.51 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาเป็น ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 15.22 และการศึกษาระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.85 ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 1 มากที่สุด จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 40.30 รองลงมา เป็น ครู ค.ศ. 3 จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และครูผู้ช่วยน้อยที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.66 ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 66.57 มากกว่าประสบการณ์การทำงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 33.43

ตารางที่ 4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สังกัด สพป. ปทุมธานี		
เขต 1	214	63.88
เขต 2	121	36.12
เพศ		
ชาย	241	71.94
หญิง	94	28.06
อายุ		
21-30 ปี	64	19.10
31-40 ปี	135	40.30
41-50 ปี	62	18.51
51 ปี ขึ้นไป	74	22.09
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	51	15.22
ปริญญาตรี	201	60.00
ปริญญาโท	50	14.93
ปริญญาเอก	33	9.85
ตำแหน่ง		
ครูผู้ช่วย	29	8.66
ครู คศ. 1	135	40.30
ครู คศ. 2	39	11.64
ครู คศ. 3	64	19.10
ครู คศ. 4	35	10.45
ครู คศ. 5	33	9.85
ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	223	66.57
10 ปี ขึ้นไป	112	33.43

4.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ตารางที่ 4.2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	3.62	1.24	มาก
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	3.70	1.14	มาก
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	3.52	1.33	มาก
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	3.19	1.17	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 1.14) แปลผล อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.24) และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 1.17) แปลผล อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.3 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ของครู	3.69	1.28	มาก
ผู้บริหารใส่ใจความต้องการของครู	3.52	1.38	มาก
ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานของครู	3.68	1.11	มาก
ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับครูทุกคน	3.60	1.16	มาก
รวม	3.62	1.24	มาก

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ของครู ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 1.28) แปลผล อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 1.11) และผู้บริหารใส่ใจความต้องการของครู มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 1.38) แปลผลอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.4 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.63	1.04	มาก
ผู้บริหารบอกวิธีการทำงานตามความคิดของตน	3.69	1.24	มาก
ผู้บริหารกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จตามที่ต้องการ	3.86	1.02	มาก
ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ครู	3.64	1.24	มาก
รวม	3.70	1.14	มาก

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จตามที่ต้องการ ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 1.02) แปลผล อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารบอกวิธีการทำงานตามความคิดของตน ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 1.24) และผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 1.04) แปลผล อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย	3.51	1.29	มาก
ผู้บริหารสร้างมาตรฐานความเป็นเลิศต่างๆ แก่ครู	3.48	1.37	ปานกลาง
ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.64	1.28	มาก
ผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวเองว่าสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ	3.45	1.37	ปานกลาง
รวม	3.52	1.33	มาก

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 1.28) แปลผลอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 1.29) และผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวเองว่าสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.37) แปลผลอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารขอคำปรึกษาจากครูก่อนตัดสินใจ	3.11	1.22	ปานกลาง
ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.29	1.15	ปานกลาง
ผู้บริหารประชุมร่วมกับคณะครูบ่อยๆ	3.16	1.14	ปานกลาง
รวม	3.19	1.17	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบ ให้มีส่วนร่วม ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.15) รองลงมาคือ ผู้บริหารประชุมร่วมกับคณะครูบ่อยๆ ($\bar{X} = 3.16$, S.D. = 1.14) และผู้บริหาร ขอคำปรึกษาจากครูก่อนตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.11$, S.D. = 1.22) แปลผล อยู่ในระดับปานกลาง

4.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ตารางที่ 4.7 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวม

ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	3.27	1.32	ปานกลาง
ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	3.29	1.26	ปานกลาง
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน	3.28	1.20	ปานกลาง
ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	2.96	1.36	ปานกลาง
รวม	3.21	1.29	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 1.29) โดยด้าน ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.26) แปลผลอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.20) และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 1.36) แปลผลอยู่ในระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 4.8 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารและคณะครูมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ	3.28	1.40	ปานกลาง
คณะครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสร้างความเชื่อมั่นสูง	3.36	1.18	ปานกลาง
คุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงดูได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	3.21	1.30	ปานกลาง
ผู้เรียนพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต	3.23	1.38	ปานกลาง
รวม	3.27	1.32	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 1.32) โดยคณะครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสร้างความเชื่อมั่นสูง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 1.18) แปลผลอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ผู้บริหารและคณะครูมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.40) และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงดูได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 1.30) แปลผลอยู่ในระดับปานกลาง

GRAD VRU

ตารางที่ 4.9 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดียิ่ง	3.24	1.30	ปานกลาง
ผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีวินัยที่ดี	3.41	1.18	ปานกลาง
ผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้นักเรียนค้นพบตัวตนของตนเอง	3.32	1.37	ปานกลาง
ผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีในการศึกษาเล่าเรียนจนผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ	3.19	1.15	ปานกลาง
รวม	3.29	1.26	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.26) โดยผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มีวินัยที่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 1.18) แปลผลอยู่ในระดับ ปานกลาง รองลงมาคือผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้นักเรียนค้นพบตัวตนของตนเอง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 1.37) และผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดีในการศึกษาเล่าเรียนจนผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 1.15) แปลผลอยู่ในระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน (Y3)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานทางด้านวิชาการ การเรียนการสอนให้ก้าวหน้า ทันสมัยกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป	3.24	1.14	ปานกลาง
ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของครู ทั้งการบริหาร การเรียนการสอน ความสามารถ	3.15	1.29	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน (Y3)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารยอมรับความสามารถของครูที่ได้ทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนจนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น	3.44	1.16	ปานกลาง
รวม	3.28	1.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน (Y3) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.20) โดยผู้บริหารยอมรับความสามารถของครูที่ได้ทำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนจนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 1.16) แปลผลอยู่ในระดับ ปานกลาง รองลงมาคือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานทางด้านวิชาการ การเรียนการสอนให้ก้าวหน้าทันสมัยกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 1.14) และผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ของครู ทั้งการบริหาร การเรียนการสอน ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.15$, S.D. = 1.29) แปลผลอยู่ในระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 4.11 ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4)	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารแก้ปัญหาอย่างมีหลักการและความคิดอย่างมีเหตุผล	2.77	1.36	ปานกลาง
ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการและมีขั้นตอนที่ชัดเจน	3.01	1.35	ปานกลาง
ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร และนำข้อมูลมาพิจารณาตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	3.10	1.34	ปานกลาง
รวม	2.96	1.36	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 1.36) โดยผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร และนำข้อมูลมาพิจารณาตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 1.34) แผลผลอยู่ในระดับ ปานกลาง รองลงมาคือ ผู้บริหารตัดสินใจแก้ ปัญหาอย่างเป็น กระบวนการและมีขั้นตอนที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.01$, S.D. = 1.35) และผู้บริหารแก้ปัญหาอย่างมีหลักการ และความคิดอย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.77$, S.D. = 1.36) แผลผลอยู่ในระดับ ปานกลาง

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ค่า สัมประสิทธิ์ภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง 0.48-0.72 เมื่อพิจารณา พบว่า ความสัมพันธ์ภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คู่ที่มีความ สัมพันธ์กันสูง คือ ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) และ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) มีความ สัมพันธ์เชิงบวก 0.72 เท่ากัน ส่วนคู่ที่มีความ สัมพันธ์กันปานกลาง คือ ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน (X3), ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4), ด้านภาวะ ผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4), และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความ สำเร็จของงาน (X3) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.61, 0.54, 0.49 และ 0.48 ตามลำดับ

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ภายในของประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ กันอยู่ในช่วง 0.40 - 0.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ภายในของประสิทธิผลของ สถานศึกษา คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงคือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) กับด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) มีความสัมพันธ์เชิงบวก เท่ากับ 0.71 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันปานกลาง คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง (Y1) กับด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3), ด้านความ สามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) กับด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2), ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) กับ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4), ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มี ทัศนคติทางบวก (Y2) กับด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4), และด้าน ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) กับด้านความสามารถในการ แก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) มีความสัมพันธ์เชิงบวก เท่ากับ 0.68, 0.67, 0.49, 0.43, และ 0.40 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.77 โดยคู่ที่มีความ สัมพันธ์กันสูง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับประสิทธิผล ของสถานศึกษา (Y), ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความ สำเร็จของงาน (X3) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y), และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน (X1) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) มีความสัมพันธ์เชิงบวก เท่ากับ 0.77, 0.76, และ 0.75 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันปานกลาง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้าน

ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) มีความ สัมพันธ์เชิงบวก 0.51 ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y)

ตัวแปร	X1		X2		X3		X4		Y
X1	1.00								
X2	0.72	**	1.00						
X3	0.69	**	0.72	**	1.00				
X4	0.49	**	0.54	**	0.48	**	1.00		
Y	0.75	**	0.77	**	0.76	**	0.51	**	1.00

จากตารางที่ 4.12 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง 0.48-0.72 เมื่อพิจารณา พบว่า ความสัมพันธ์ภายในของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูง คือ ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) มีความ สัมพันธ์เชิงบวก 0.72 เท่ากัน ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันปานกลาง คือ ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3), ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4), ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4), และ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) กับ ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.69, 0.54, 0.49 และ 0.48 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ระหว่าง 0.51 – 0.77 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y), ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y), และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) มีความสัมพันธ์เชิงบวก เท่ากับ 0.77, 0.76, และ 0.75 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันปานกลาง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) มีความ สัมพันธ์เชิงบวก 0.51

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	Y1
X1	1.00				
X2	0.72 **	1.00			
X3	0.69 **	0.72 **	1.00		
X4	0.49 **	0.54 **	0.48 **	1.00	
Y1	0.65 **	0.65 **	0.66 **	0.42 **	1.00

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง 0.42 – 0.66 โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1), ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1), ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.66, 0.65, 0.65 และ 0.42 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	Y2
X1	1.00				
X2	0.72 **	1.00			
X3	0.69 **	0.72 **	1.00		
X4	0.49 **	0.54 **	0.48 **	1.00	
Y2	0.69 **	0.68 **	0.70 **	0.44 **	1.00

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง 0.44 – 0.70 โดยมีความสัมพันธ์กันปานกลาง ดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2), ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2), ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.70, 0.69, 0.68, และ 0.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	Y3
X1	1.00				
X2	0.72 **	1.00			
X3	0.69 **	0.72 **	1.00		
X4	0.49 **	0.54 **	0.48 **	1.00	
Y3	0.69 **	0.71 **	0.68 **	0.50 **	1.00

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง 0.50 – 0.71 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.71 ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันปานกลาง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3), ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.69, 0.68 และ 0.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4)

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	Y4
X1	1.00				
X2	0.72 **	1.00			
X3	0.69 **	0.72 **	1.00		
X4	0.49 **	0.54 **	0.48 **	1.00	
Y4	0.42 **	0.48 **	0.46 **	0.30 **	1.00

จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 ด้าน กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) มีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง 0.30 - 0.48 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันปานกลางคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการแก้ ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.48, 0.46, และ 0.42 ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ด้านภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการแก้ ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) มีความสัมพันธ์เชิงบวก 0.30

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน ซึ่งเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 335 คน พบว่า เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ร้อยละ 63.88 และเขต 2 ร้อยละ 36.12 เป็นครูเพศชาย ร้อยละ 71.94 และเพศหญิง ร้อยละ 28.06 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 40.30 รองลงมา อายุ 51 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 22.09 และน้อยที่สุดมีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 18.51 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 60.00 รองลงมา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 15.22 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับปริญญาเอก ร้อยละ 9.85 ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่ง ครู ค.ศ. 1 ร้อยละ 40.30 รองลงมา ตำแหน่ง ครู ค.ศ. 3 ร้อยละ 19.10 และน้อยที่สุดตำแหน่งครูผู้ช่วย ร้อยละ 8.66 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 66.57 และมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 33.43

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำแบบสั่งการมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะแบบสนับสนุน และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายภาวะผู้นำ พบว่า

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (X1) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารใส่ใจสวัสดิการความเป็นอยู่ของครู พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานของครู และ ผู้บริหารใส่ใจความต้องการของครู มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

1.2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (X2) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ด้านผู้บริหรกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จตามที่ต้องการ พบว่า มีระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารบอกวิธีการทำงานตามความคิดของตน และผู้บริหรปฏิบัติต่อครูด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีระดับน้อยที่สุด

1.3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (X3) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ ด้านผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พบว่า มีระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวครูว่าสามารถ ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จมีระดับน้อยที่สุด

1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (X4) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ ด้านผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหาร ประชุมร่วมกับคณะครูบ่อยๆ และผู้บริหารขอคำปรึกษาจากครูก่อนตัดสินใจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการวิเคราะห์ พบว่า ด้านความสามารถ ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูง (Y1) และด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) โดย ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คณะครูมีความสามารถในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนสร้างความเชื่อมั่นสูง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะ ครูมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ ส่วนข้อที่มีระดับต่ำสุด คือ คุณภาพการเรียนการสอนอยู่ใน เกณฑ์สูงสุดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้เป็นผู้มี วินัยที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้นักเรียนค้นพบตัวตน ของตนเอง ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารและคณะครูอบรมนักเรียนให้นักเรียนมีเจตคติที่ดี ในการศึกษาเล่าเรียนจนผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ

2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน (Y3) โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารยอมรับความสามารถของครูที่ได้ทำการ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนจนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานทางด้านวิชาการ การเรียนการสอนให้ก้าวหน้าทันสมัยกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่างๆ ของครู ทั้งการบริหาร การเรียนการสอน ความสามารถ

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) โดยภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร และนำ ข้อมูลมาพิจารณาตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ผู้บริหารตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นกระบวนการและมีขั้นตอนที่ชัดเจน ส่วนข้อที่อยู่ใน ระดับต่ำสุด คือ ผู้บริหารแก้ปัญหาอย่าง มีหลักการและความคิดอย่างมีเหตุผล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับประสิทธิผล ของสถานศึกษา (Y) ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ เชิงบวกในระดับปานกลาง กับประสิทธิผลของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นภาวะ ผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษารายด้าน พบว่า

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 แบบ กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Y1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับ ปานกลาง

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 แบบ กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (Y2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกใน ระดับปานกลาง

3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 แบบ กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Y3) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ส่วนภาวะผู้นำ แบบให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง

3.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X) ทั้ง 4 แบบ กับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Y4) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ เชิงบวกในระดับต่ำ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 1.14) แผลผล อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 1.24) แผลผลอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 1.17) แผลผล อยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าที่ครู รับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำผู้บริหารไม่แตกต่างกันมากนัก อันเนื่องมาจากผู้บริหารต้องแสดงแบบภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ที่บางครั้งผู้บริหารต้องทำตัวเสมือนเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำและสนับสนุนในการสร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่บางครั้งต้องใช้ความเฉียบขาดในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเวลาอันจำกัด โดยที่ครูขาดความรู้ ความเข้าใจในงานนั้นๆ อย่างชัดเจน ซึ่ง สอดคล้องกับ เฮาส์ และมิทเชลล์ (House & Michell, 1974 อ้างถึงใน นายสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2544) ที่กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำ แบบใดแบบหนึ่ง หรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชาใน สถานการณ์ต่างๆ ก็ได้

2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษา (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.21$, S.D. = 1.29) โดยด้านความสามารถในการ

พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.26) แผลผล อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 1.20) และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.96$, S.D. = 1.36) แผลผล อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนอาจต้องมีการพัฒนาในทุกด้านเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง โดยพยายามสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับโครงสร้างของการบริหารโรงเรียน นโยบายในการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันทำให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตลอดจนพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม สามารถอยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างชาญฉลาด สามารถแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ ถือว่าโรงเรียนได้จัดการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ อันบ่งบอกถึงประสิทธิผลของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541) พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลคือผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์กับการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ระหว่างในทางบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ทุกแบบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษากันในทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับ ไพศาล ชาลสูงเนิน (2542) พบว่า พฤติกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน องค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เห็นว่าประสิทธิผลของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับการณ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพงาน สภาพของบุคลากร และสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างถูกต้อง นำไปสู่การเลือกใช้แบบของภาวะผู้นำของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังที่ สเตียร์ส (Steer, 1997) กล่าวได้ว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลสูงได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดีและความสามารถในการจัดการ และดังที่ Stewart (1985) กล่าวไว้ว่า การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงไหนย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น และดังที่ เอดมอนส์ (Edmonds, 1979 Cited in Hoy & Miskel, 2001) กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูงโดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนเน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูงมีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้วยวิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เช่น ขนาดของสถานศึกษา ประสิทธิภาพการบริหาร เป็นต้น





บรรณานุกรม

GRAD VRU

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พร้อมกฎหมายที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าพาสต์ภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กาญจนา จันทน์ไทย. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจ ในงานของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กรุณา บุญแก้ว. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอวังสมบูรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กลุ่มนโยบายและแผน. (2554). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. สืบค้นจาก <http://www.ptt1.obec.go.th/index>
- ขวัญใจ เกตุอุดม. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตต์. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2550). ภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความจงรักภักดีของครู: กรณีครูที่เป็นนักศึกษาสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช. 5(2), 88-89.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2536). “ทฤษฎีระบบ” ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี: เอส.อาร์. พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์.
- ธนิต ทองอาจ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีรศักดิ์ แสงดิษฐ์. (2553). แรงจูงใจของชุมชนกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- นิคม กันตะคะนันท์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับ
ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- นิคม แก้วสา. (2548). การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- บุญจันทร์ จันทร์เจียม. (2548). การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การแปลผลเมื่อใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูล แบบมาตราส่วนประมาณค่า.
สืบค้นจาก <http://www.watpon.com/boonchom/trans.pdf>.
- บุญเรือง ศรีเหรียญ. (2542). การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผล
การเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดแทรกเชิงเส้น
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญส่ง เจริญศรี. (2550). การศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครราชสีมา.
- ปกรณ์กฤษ อินทร์มงคล. (2550). ความพร้อมของข้าราชการครูที่มีต่อการกระจายอำนาจการบริหาร
การศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ประภา ศิริสุรพันธ์. (2550). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพมาตรฐานด้าน
การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ภูมิภาคตะวันตก.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและ
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พรพรรณ อินทรประเสริฐ. (2550). องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนิดา ดามาพงษ์. (2534). การพัฒนาแบบภาวะผู้นำสู่สภาพดีถ้วนหน้าของสาธารณสุขอำเภอ.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พรชัย เชื้อชูชาติ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผล ของ
โรงเรียนเทศบาล ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิมพ์พรรณ สุริโย. (2552). ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
เทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- พุกธา โพธิ์มะฮาด. (2548). สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ตาม บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระบุรี. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ภรณ์ี มหานนท์. (2550). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธรรมสารการพิมพ์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2553). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยม. สืบค้นจาก <http://www.rachakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2553/E/098/62.PDF>.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2553). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลง เขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. สืบค้นจาก <http://www.rachakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2553/098/28.PDF>.
- เรียม สุขกล้า. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วานิชย์ สาขามุละ. (2549). ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิษารัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วินัย คำประดิษฐ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิรัตน์ มะโนวัฒนา. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำ”. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วิเศษ ภูมิวิชัย. (2552). องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี.

- สนทยา เจริญพันธ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สมศักดิ์ แก้วสม. (2549). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). องค์ประกอบของโรงเรียนที่ดี. สืบค้นจาก <http://suthep.ricr.ac.th/management/mgnts.doc>.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท.
- สุเมธ เดียววิเศษ. (2527). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุนันทา รุ่งเนียม. (2547). การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเลย.
- สุพจน์ สุขสบาย. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2525). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: ตะเกียง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2525). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภา วงษ์นาคเพ็ชร. (2553). การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2543. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. (2546). ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2546. ปทุมธานี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

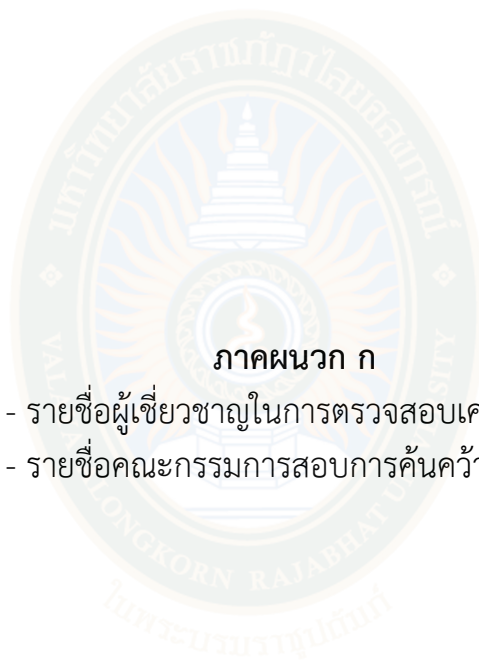
- ศุภกิจ สานุสัจย์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเลย.
- อรรวรรณ อุ่นวิเศษ. (2549). คุณภาพการทำงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อุบล เพียรพิทักษ์. (2548). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- เอกลักษณ์ ขาวนวล. (2551). การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 4. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Breyfogle III, F.W. (1999). **Implementing Six Sigma: Smarter Solution Using Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons.
- Breyfogle III, F.W. J.M., Cupello & B. Meadows. (2001). **Managing Six Sigma**. New York: John Wiley & Sons.
- Coronado, R.B., & J. Antony. (2002). "Critical Success Factors for the Successful Implementation of Six Sigma Projects in Organizations," **The TQM Magazine**, 14, 92-99.
- Cronbach, L.J. (1990). **Essentials of psychological testing**, 5thed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dheeraj Mehrotra. (2007). **Six Sigma in Education**. Available from <http://www.isixsigma.com/library/content/c011029a.asp>.
- Dose, R, et al. (2002). "Comparing Nonmanufacturing with Traditional Application of Six sigma". **Journal of Quality Engineering**, 15, 177-182.
- Dubrin, A.J. (1994). **Contemporary Applied Management: How We Learn Collectively**. New York: Irwin.
- Eckes, G. (2003). **Six Sigma for Everyone**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Gibson, Jame. L, John M. Ivancevich & James H. Donnelly. (1982). **Organization: Behavior Structure, Process**, 6th ed. Plano TX: Business Publication.
- Good, C.V. (1973). **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill.
- Greg, B. (2002). **Six Sigma for Management**. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne. K and Cecil G. Miskel. (1991). **Educational Administration :Theory Research and Practice: 4 thed**. New York: Harper Collins.
- Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel. (1991). **Educational Administration Theory Research and Practice**, 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.

- Hoy, Wayne K. & Furguson, Judith. (1985). **Theoretical framework and exploration**. Texas: Business Publication.
- Hoy, Wayne. K & Cecil G. Miskel. (2001). **Educational Administration: Theory Research and Practice**. 4th ed. New York: Harper Collins.
- Juran Institute. (2001). **The Six Sigma Basic Training Kit**. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, Robert V. & Morgan, Daryle W. (1970). Determinining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**. 30, 608-609.
- Mott, Paul E. (1972). **The characteristic of efficient organizations**. New York: Harper & Row.
- Mott, R. M. (1972). **Organizational Effectiveness**. California: Good YearPublishing Co., Inc.
- Murray, K.W. (1988). "Transactional and transformational leadership". **A constructive Development Analysis Academy of Management Review**. 2(2), 1880-A.
- Owens, R.G. (1987). **Organization Behavior in Education**. 3rd ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Pande, P. & L. Holpp. (2002). **What is Six Sigma?**. New York: McGraw-Hill.
- Person, J. L. (1993). "An examination of the relationship between anticipative management and perceived institutional effeteness in North Carolina Community Colleges". **Dissertation Abstract Internation**. 53(9), 30-71.
- Ross, M.L. (1997). **A Comparative Case Study of Teacher Participation in Planning in Three Types of Decentralization Schools**. Ph.D. Dissertation, State University of New York at Buffalo, U.S.A.
- Ruff, Mary. (2007). **Using Six Sigma to Solve Issues in Public School System**. Available: <http://www.isixsigma.com/library/content/c040517a.asp>.
- Steers, Richard. M. (1977). **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Tannenbaum, Robert. (1986). **Leadership in Organization**. New York: McGraw – Hill.
- Sergiovanni, T.J. (1980). **Education governance and administration**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

GRAD VRU

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ดร.ลัดดา อิ่มอกใจ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์อ่ำวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
ดร.ปราโมทย์ ภูมิจันทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดคุณหญิงส้มจีน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
ดร.สุพารัตน์ คำเพาะ	อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
นายสุชาติ แก้วฉาย	ผู้อำนวยการโรงเรียนไทยรัฐวิทยา 69 (คลองหลวง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
นายไวยจน์ แก้วนามไชย	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเวฬุวัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1



รายชื่อคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์	ประธานคณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ
อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา	อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ
ดร.สมศักดิ์ จิตตพรพงษ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์	กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน	กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ





ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์

GRAD VRU

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ๖ ๕๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗


เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.ลัดดา อิ่มอกใจ

ด้วยนางสาวนนท์นฤดา ว่องประจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔B๕๔๖๕๐๓๒๗ นักศึกษา
ระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำภาคินพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี”
โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาภาคินพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อ
ประกอบการทำภาคินพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่
นางสาวนนท์นฤดา ว่องประจันทร์ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๒๕๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.ปราโมทย์ ภูมิจันทร์

ด้วยนางสาวนนท์นฤดา ว่องประจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๒๕๔๖๕๐๓๒๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำภาคนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สสภาพรจนา เป็นประธานที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำภาคนิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่ นางสาวนนท์นฤดา ว่องประจันทร์ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศิริวิหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ๖๕๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายสุชาติ แก้วฉาย

ด้วยนางสาวนนท์นฤดา ว่องประจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔B๕๔๖๕๐๓๒๗ นักศึกษา
ระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำภาคินพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี”
โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาภาคินพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อ
ประกอบการทำภาคินพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่
นางสาวนนท์นฤดา ว่องประจันทร์ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธัญญ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๖๕๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๖ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นายไวยจน์ แก้วนำไชย

ด้วยนางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔B๕๔๖๕๐๓๒๗ นักศึกษา
ระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำภาคนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี”
โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อ
ประกอบการทำภาคนิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่
นางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรณิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๖๕๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวันครู ๒๕๐๒

ด้วยนางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔B๕๔๖๕๐๓๒๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำภาคนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” โดยมี อาจารย์ ดร.ศีกดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาภาคนิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการสอบณท่านเพื่อประกอบการทำภาคนิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์จากท่าน อนุญาตให้หน่วยงานของท่านทดลองใช้เครื่องมือวิจัยให้แก่นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๖๓๙๙๘๘๓๑ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรรัช สิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ๖๕๕๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

พ/ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๑

ด้วยนางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๕B๕๕๖๕๐๓๒๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำภาคินพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาภาคินพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำภาคินพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในงานภาคินพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๖๓๙๙๘๘๓๑ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๒๕๕๗

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๓๘๐

๗ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต ๒

ด้วยนางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๔๖๕๔๖๕๐๓๒๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำภาคินพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาภาคินพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำภาคินพนธ์ดังกล่าว

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเกี่ยวกับการให้ข้อมูลในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในงานภาคินพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางสาวนนทนันฎดา ว่องประจันทร์ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๖๓๙๙๘๓๑ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ภาคผนวก ค
เครื่องมือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

GRAD VRU

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำภาคานิพนธ์ตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จำนวน 21 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้ในครั้งนี้

นนทนันฎดา ว่องประจันทร์
บัณฑิตศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของ
ท่านมากที่สุด

1. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

ปทุมธานี เขต 1

ปทุมธานี เขต 2

2. เพศ

1 ชาย

2 หญิง

3. อายุ (ถ้าเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

1 21-30 ปี

2 31-40 ปี

3 41-50 ปี

4 51 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

1 ปริญญาตรี

2 ปริญญาโท

3 ปริญญาเอก

4 อื่นๆ ระบุ.....

5. ตำแหน่งหน้าที่

1 ครูผู้ช่วย

2 ครู คศ. 1

3 ครู คศ. 2

4 ครู คศ. 3

6. ประสบการณ์ในการทำงาน (ถ้าเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

1 น้อยกว่า 5 ปี

2 5 -10 ปี

3 11 - 15 ปี

4 มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ศึกษาปฐมวัย เขต 1

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน						
1. ผู้บริหารใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ของครู						
2. ผู้บริหารใส่ใจความต้องการของครู						
3. ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการปฏิบัติงานของครู						
4. ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับครูทุกคน						
5. ผู้บริหารมีการสนใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครู						
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ						
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน						
2. ผู้บริหารบอกวิธีการทำงานตามความคิดของตน						
3. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล						
4. ผู้บริหารกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จตามที่ต้องการ						
5. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ครู						
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน						
1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย						

ภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	5	4	3	2	1	
2. ผู้บริหารสร้างควมมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศต่างๆ แก่ครู						
3. ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						
4. ผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวครูว่าสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ						
5. ผู้บริหารกล่าวถึงเป้าหมายของความสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น						
ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม						
1. ผู้บริหารขอคำปรึกษาจากครูก่อนตัดสินใจ						
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
3. ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน						
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครู						
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน						

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน มี 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด
4	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติมาก
3	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติปานกลาง
2	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติน้อย
1	หมายถึง	มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	5	4	3	2	1	
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง						
1. ผู้บริหารและคณะครูมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ						
2. คณะครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและสร้างความเชื่อมั่นได้สูง						
3. คุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงดูได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน						
4. ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจน การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ						
5. ครู และ ผู้บริหารพัฒนาความรู้ด้านการเรียนการสอนและหาสื่อต่างๆ เพื่อที่จะพัฒนานักเรียนอยู่ตลอดเวลา						
ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก						
1. ผู้บริหารและคณะครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม						
2. ผู้บริหารและคณะครูดำเนินการด้านการฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนอย่างต่อเนื่อง						
3. นักเรียนมีสติปัญญา มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์						
4. นักเรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข						
5. มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย						

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	5	4	3	2	1	
6. นักเรียนสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม						
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน						
1. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องและทันสมัย ทันทับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ						
2. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันจัดการด้านการเรียนการสอน มีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ						
3. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้						
4. ผู้บริหารและครูมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน						
5. ผู้บริหารและครูเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้						
ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน						
1. ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร						
2. ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผล						
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างประนีประนอม						
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและไม่ทำร้ายจิตใจกับความรู้สึกของคณะครู						
5. ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงในการทำสิ่งที่ตนเองไม่ชอบอารมณ์เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง						

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ง
การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

GRAD VRU

ผลการพิจารณาแบบประเมินหาค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
1.	สำนักงานเขตพื้นที่ [] 1. ปทุมธานี เขต 1 [] 2. ปทุมธานี เขต 2	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2.	เพศ [] 1. ชาย [] 2. หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3.	อายุ (ถ้าเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) [] 1. 21-30 ปี [] 2. 31-40 ปี [] 3. 41-50 ปี [] 4. 51 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4.	ระดับการศึกษา [] 1.ปริญญาตรี [] 2.ปริญญาโท [] 3.ปริญญาเอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5.	ตำแหน่งหน้าที่ [] 1. ครูผู้ช่วย [] 2. ครู คศ. 1 [] 3. ครู คศ. 2 [] 4. ครู คศ. 3	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6.	ประสบการณ์ในการทำงาน (ถ้าเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) [] 1. น้อยกว่า 5 ปี [] 2. 5 -10 ปี [] 3. 11 – 15 ปี [] 4. มากกว่า 15 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
1	ผู้บริหารใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
2	ผู้บริหารใส่ใจความต้องการของครู	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80
3	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการปฏิบัติงานของครู	+1	0	+1	+1	0	3	0.60
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเสมอภาคกับครูทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
5	ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
6	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
7	ผู้บริหารบอกวิธีการทำงานตามความคิดของตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
8	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงความสามารถในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
9	ผู้บริหารกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จตามที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
10	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
11	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
12	ผู้บริหารสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศต่าง ๆ แก่ครู	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
13	ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
14	ผู้บริหารมีความมั่นใจในตัวครูว่าสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
15	ผู้บริหารกล่าวถึงเป้าหมายของความสำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
16	ผู้บริหารขอคำปรึกษาจากครูก่อนตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
18	ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
19	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา และสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
21	ผู้บริหารและคณะครูมีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
22	คณะครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและสร้างความเชื่อมั่นได้สูง	+1	0	+1	0	+1	3	0.60
23	คุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงสุดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
24	ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจน การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80
25	ครู และ ผู้บริหารพัฒนาความรู้ด้านการเรียนการสอน และหาสื่อต่างๆ เพื่อที่จะพัฒนานักเรียนอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
26	ผู้บริหารและคณะครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
27	ผู้บริหารและคณะครูดำเนินการด้านการฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมแก่นักเรียนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
28	นักเรียนมีสติปัญญา มีความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลและมี ความคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
29	นักเรียนสามารถดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
30	มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงจัง มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80
31	นักเรียนสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
32	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนดนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องและทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
33	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันจัดการด้านการเรียนการสอน มีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
34	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
35	ผู้บริหารและครูมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
36	ผู้บริหารและครูเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
37	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
38	ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
39	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างประนีประนอม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ข้อที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC
		1	2	3	4	5		
40	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและไม่ทำร้ายจิตใจกับความรู้สึกของคณะครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1
41	ผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงในการทำสิ่งที่ตนเองไม่สบายใจเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1

ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

GRAD VRU

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ -นามสกุล	นนทนันฎดา ว่องประจันทร์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	15 เมษายน 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยภูมิ
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 16/10210 หมู่ 10 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2546-2552	ครู โรงเรียนวันครู 2502 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2552-2553	พนักงานราชการ โรงเรียนนวมราชานิต์ตามาตุวิทยา
พ.ศ. 2554-2557	ครูผู้ช่วย โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 69 (คลองหลวง)
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	ครู คศ. 1 โรงเรียนวันครู 2502 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู คศ. 1
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวันครู 2502 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU