การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

A STUDY OF SITUATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

วิทยานิพนธ์

ของ

ธัญพร ตันหยง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มิถุนายน 2560

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

A STUDY OF SITUATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

วิทยานิพนธ์

ของ

ธัญพร ตันหยง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

มิถุนายน 2560

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

A Study of Situational Leadership of School Administrators under
Chanthaburi Primary Educational Service Area Office

ธัญพร ตันหยง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายตา ประเสริฐภักดิ์)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์มาศ สุขกสิ)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์)

..... กรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(อาจารย์ ดร.ภูวดล บัวบางพลู)

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยันต์ ประดิษฐศิลป์)
วันที่ 29 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

ธัญพร ตันหยง. (2560). **การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์. ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุริย์มาศ สุขกสิ
กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์
ศศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว) กรรมการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำนวน 324 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.35 - 0.74 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ่ (Scheffe')

ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Tanyapond Tanyong. (2017). **A Study of Situational Leadership of School Administrators under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office.** Thesis. M.Ed. (Educational Administration). Chanthaburi : Rambhai Barni Rajabhat University.

Thesis Advisors

Assistant Professor Sureemas Sukkasi
Ed.D. (Educational Administration) Chairman

Associate Professor Ampawan Prasertphak
M.A. (Educational Psychology and Guidance) Member

Abstract

The purposes of this research were to study and compare the situational leadership of school administrators under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office classified by work experience and school size. The sample used in this research included 324 teachers under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office. It was selected by using Krejcie and Morgan's table and proportional stratified random sampling. The instrument used to collect the data was a 5-rating scale questionnaire. The discrimination was between 0.35 and 0.74, and the reliability was 0.93. The statistics used for data analysis were: percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (One-way ANOVA) and Scheffe's comparison test.

The results showed that: 1) The situational leadership of school administrators under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office was at a high level in both overall and in all aspects; 2) The comparative results of the situational leadership of school administrators under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office, when classified by work experience, was not statistically significantly different; 3) The comparative results of the situational leadership of school administrators under Chanthaburi Primary Educational Service Area Office, when classified by school size, was statistically significantly different at the .05 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์มาศ สุขกสิ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจแบบสอบถาม ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ธัญพร ตันหยง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ความเป็นมา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	ประโยชน์ของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
	สมมุติฐานในการวิจัย	7
2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	8
	ภาวะผู้นำ	8
	ความหมายของภาวะผู้นำ	8
	บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	10
	ทักษะของผู้นำ	14
	ทฤษฎีภาวะผู้นำ	16
	ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ	16
	ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	17
	ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	18
	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard)	21
	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	24
	ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	24
	ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	25
	ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	27
	ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	28
	การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี	30

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	(ต่อ)	
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
	งานวิจัยต่างประเทศ	32
	งานวิจัยในประเทศ	32
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	35
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	35
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
	การวิเคราะห์ข้อมูล	37
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	38
4	**การวิเคราะห์ข้อมูล**	39
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	39
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	39
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
5	**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	51
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	51
	วิธีดำเนินการวิจัย	51
	สรุปผลการวิจัย	52
	อภิปรายผล	53
	ข้อเสนอแนะ	56
บรรณานุกรม		57

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	61
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	62
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	64
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	72
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม	78
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	82
ประวัติย่อผู้วิจัย	84

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	35
2	จำนวนและร้อยละของบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา	40
3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน.....	41
4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมและรายข้อ.....	42
5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมและรายข้อ.....	43
6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อ.....	44
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยรวมและรายข้อ.....	45
8	ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	46
9	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	47
10	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม.....	48

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	48
12	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด	49
13	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	50
14	ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี	79
15	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี	83

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมา

ประเทศไทยอยู่ในช่วงเวลาที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบอย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าช่วงที่ผ่านมา เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตสู่อุตสาหกรรม โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย วาระการพัฒนาของโลกภายหลังปีคริสตศักราช 2015 มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเท่าเทียมทางเพศ ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจแบบยั่งยืน การบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐมุ่งขจัดการทุจริตคอร์รัปชั่นด้วยหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นพลเมือง พลโลก โดยทุกภาคส่วนสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลลัพธ์การพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหาร การบริการ และการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับสมรรถนะวิชาชีพและผลสัมฤทธิ์ความก้าวหน้าของผู้เรียน โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการขับเคลื่อนที่สำคัญ กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาคนและสร้างเยาวชนให้มีคุณภาพ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ คนไทยมีลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็นพลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีความเป็นไทย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2559 : ก - 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา และจะต้องหาแนวทางวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น หากผู้บริหารเป็นผู้นำด้วยแล้ว จะมีผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปคุณลักษณะผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป มีความอดทนและมีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและมี

ความยุติธรรม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจอำนาจ รู้จักใช้อำนาจอย่างเชี่ยวชาญ การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยภาวะผู้นำในการโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบุคคลที่ใช้ความสามารถนี้ก็คือ ผู้นำที่ต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี ความเป็นผู้นำนี้มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ (ธร สุนทรายุทธ. 2556 : 279)

สถานการณ์สร้างผู้นำ เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั้งประวัติศาสตร์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ผู้บริหารบางคนอาจไม่สามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่ากับบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งบริหาร เมื่อเวลาที่จะต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกสถานศึกษา เพราะในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีความต้องการความรู้ความสามารถที่เฉพาะทางของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือที่เรียกว่าผู้นำตามสถานการณ์ ความแตกต่างที่สำคัญคือ ผู้บริหารอาจต้องพยายามแก้ไขสถานการณ์ในฐานะผู้บริหารแต่ผู้นำเมื่อแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้วต้องมาพิจารณาดูว่าสาเหตุของปัญหาเกิดขึ้นเพราะอะไร และจะป้องกันไม่ให้ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นอีกได้อย่างไร ซึ่งในโลกความเป็นจริงผู้บริหารต้องทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะหยิบใช้การบริหารแบบใดในสภาวการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่าย ๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลักการบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2557 : 32 - 33)

การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการศึกษาเริ่มแรกของคนในชาติ ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาของประเทศไทย มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพสูงสุดในตน มีความรู้และทักษะที่แข็งแกร่งและเหมาะสม เป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไป และการดำรงชีวิตในอนาคต สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดนโยบายโดยกำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน 3 ส่วน คือ จุดเน้นด้านผู้เรียน จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา และจุดเน้นด้านการบริหารจัดการในการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการตามนโยบายเฉพาะของการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1) การแก้ไขปัญหาเด็กประถมศึกษา อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ 2) การดูแลเด็กออกกลางคันให้ได้รับ

การศึกษาภาคบังคับ 3) ทบทวนปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาโดยลดเวลาเรียนไม่มีกิจกรรมเพิ่มภาระนักเรียน 4) การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียน ให้จัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม 5) การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ใช้โครงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทางไกล และผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) การประเมินครู นักเรียน โรงเรียน ให้หาความสมดุลระหว่างการควบคุมคุณภาพการศึกษากับภาระงานของครูที่ต้องเพิ่มขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2558 : 18 - 20) ทั้งนี้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ได้รับนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์เพื่อรับมือกับนโยบายต่าง ๆ มีทักษะการบริหาร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา เมื่อมีภาวะผู้นำสูงย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานทุกด้าน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เพื่อจะนำข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานต่าง ๆ ตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้เกี่ยวกับ

บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแบบภาวะผู้นำในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานด้านการบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์และดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์ของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารสถานศึกษาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,037 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

1.1.1 ประสบการณ์น้อย

1.1.2 ประสบการณ์มาก

1.2 ขนาดของสถานศึกษา จำแนกเป็น

1.2.1 ขนาดเล็ก

1.2.2 ขนาดกลาง

1.2.3 ขนาดใหญ่

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

2.2 ภาวะผู้นำแบบขายความคิด

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.4 ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมความสามารถที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เช่น ออกคำสั่ง ให้คำแนะนำ การสนับสนุนทางอารมณ์สังคมของผู้นำ ในการสร้างสรรค์สร้างความศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยยึดสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในขณะนั้น โดยในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะเลือกใช้ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เหตุการณ์ หรือบุคคล แบ่งเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจน ระบุงาน กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมุ่งอธิบายการตัดสินใจแล้วให้โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนความต้องการของบุคลากรและให้การช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการการเสริมแรง

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อุปสรรคปัญหาจากบุคลากร มีความเป็นกันเอง กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เป็นการกระตุ้นหรือดึงบุคลากรเข้ามาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อปรับทัศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานมากจนเกินไป

4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีการกระจายงาน มอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งผู้นำมีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานเท่านั้น

ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนรัฐบาลที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ โดยนับเวลาตั้งแต่วันบรรจุจนถึงปัจจุบัน ได้แก่

1. ประสบการณ์น้อย หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนน้อยกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งได้จากการหาค่าเฉลี่ยของประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

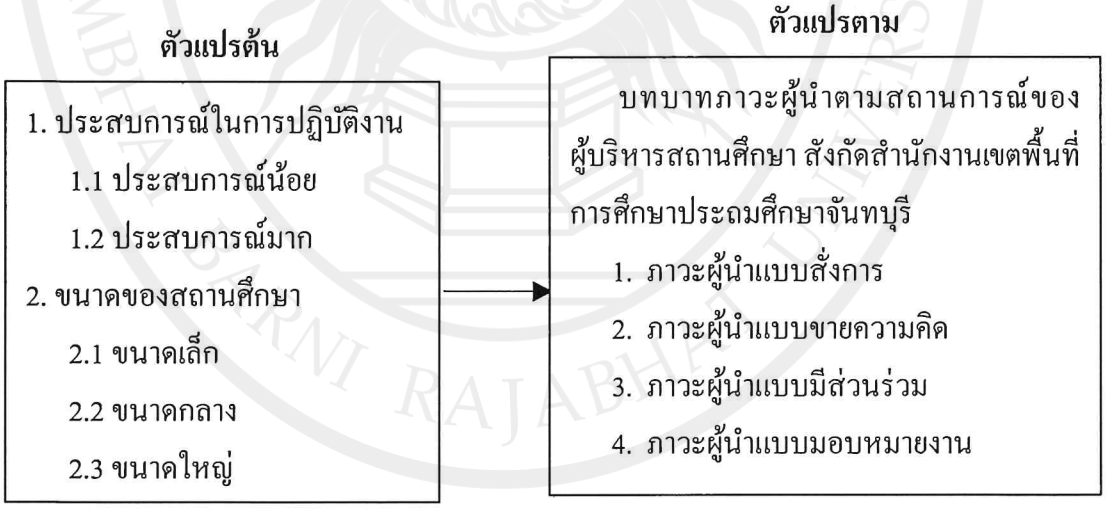
2. ประสบการณ์มาก หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมากกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ย ซึ่งได้จากการหาค่าเฉลี่ยของประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง การกำหนดขนาดตามจำนวนนักเรียนซึ่งแบ่งตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 3 ขนาด คือ

1. ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา
2. ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน
3. ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard. 1996 : 177) ดังภาพประกอบ 1



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

1. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

2. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
   1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
   1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
   1.3 ทักษะของผู้นำ
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
   2.1 ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ
   2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
   2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
   2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard)
3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์
   3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
   3.2 ภาวะผู้นำแบบขายความคิด
   3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
   3.4 ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน
4. การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 งานวิจัยต่างประเทศ
   5.2 งานวิจัยในประเทศ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ จากตำแหน่งและอำนาจบารมี ที่ได้จาก

ตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร (2554 : 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจ วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การเป็นกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือหรือปฏิบัติงานตามผู้นำนั้นด้วยความศรัทธา และด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างภาวะผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคล ที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาการยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โชติ บดีรัฐ (2558 : 176) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่หรือบารมีในการกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของผู้มีอิทธิพลในการชักนำ การโน้มน้าว การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยดูได้จากประสิทธิภาพประสิทธิผลของงาน เป็นความสามารถบุคคลในการใช้อิทธิพล สามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ลูซเซียร์ และแอชชัว (Lussier and Achua. 2007 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการแห่งอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงของเหล่าสมาชิกในองค์การแห่งอิทธิพล และสร้างข้อผูกพันกับองค์ประกอบขององค์การ

สรุปได้ว่า0ภาวะผู้นำ0หมายถึง0ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น พฤติกรรมที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ มีศิลปะในการจูงใจให้กระทำตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนาโดยผู้ตามเต็มใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้ครูเกิดการยอมรับและร่วมกันพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 34) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม เป็นผู้นำทางปัญญา รอบรู้ด้านใดด้านหนึ่งชัดเจน อาศัยความรู้ประสบการณ์ที่ดีในอาชีพ

2. เป็นผู้จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นตัวแบบ ตัวอย่างที่ดี ผู้นำจึงต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับจากผู้อื่น

3. เป็นนักพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัว และพวกพ้องตนเอง เป็นนักพัฒนา มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี

4. บทบาทในเชิงบริหาร วิชาการ แก้ปัญหาได้

5. บทบาทในการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีความฉลาด มีอารมณ์ดี และมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง

อุทัย เดชตานนท์ (2550 : 36 - 44) กล่าวถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. การเป็นผู้ทำทางวิชาการ ผู้นำควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้การส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้นำที่ดีต้องมีการบริหารงานอย่างอิสระและคล่องตัว ในการบริหารในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู บุคลากรภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ การจัดทำสื่อต่าง ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของสถานศึกษาให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีการแสวงหาความรู้

4. ประสานสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ บุคคล ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์ ที่สถานศึกษาต้องการให้มาช่วยพัฒนาสถานศึกษาด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ

5. การส่งเสริมและพัฒนาครู บุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

6. การสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้มีทัศนคติเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงานและการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินภายนอก มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานเป็นระบบและครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารข้อมูลของสถานศึกษาให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 14 - 15) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 8 ประการ ดังนี้

1. ประธาน (Figurehead) ทำหน้าที่เป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ในองค์การเป็นตัวแทนขององค์การต่อสาธารณะ

2. โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่เป็น โฆษก แถลงข่าว ตอบคำถาม หรือรายงานต่อบุคคลหรือกลุ่มคนที่นอกเหนือการสั่งการของผู้จัดการ

3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ทำหน้าที่ในการเจรจาต่อรองกับผู้อื่นที่ต้องการและเรียกร้องทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4. ผู้ฝึกสอน (Coach) ทำหน้าที่ในการฝึกสอนสมาชิกในทีมในการกำหนดผลสำเร็จของทีม การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ลูกทีม

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) เป็นบทบาทสำคัญในการสร้างทีมในการกำหนดเป้าหมาย สร้างขวัญกำลังใจ และการประชุมทีม

6. ผู้เล่นในทีม (Team Player) บทบาทนี้สัมพันธ์กับบทบาทการสร้างทีมซึ่งจะต้องแสดงความประพฤติที่เหมาะสม ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในองค์การ แสดงความภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการสนับสนุนแผนและการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. ผู้แก้ปัญหาเทคนิค (Technical Problem Solver) บทบาทนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้างานและผู้จัดการระดับกลางในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค

8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทที่ต้องให้ข้อเสนอแนะที่เป็นความคิดเชิงนวัตกรรมหรือต่อยอดธุรกิจ

ลิพแฮม และ โฮว์ (Lipham and Hoeh. 1974 : 120 - 121 ; อ้างถึงใน จรัส อติวิทยาภรณ์. 2554 : 318) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อจะปรับปรุงต่อไป

2. การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม พร้อมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

3. การให้บริการแก่ผู้เรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร0สภานักเรียน0การแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์ ฯลฯ เพื่อเสริมการพัฒนาการนักเรียนทางด้านสังคม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

4. การวางแผนงบประมาณ0โดยดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้พอเพียงต่อการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการของบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

5. การวางแผนทางกายภาพ โดยต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ

ยูวิค (Urwick. 1962 : 44 - 45 ; อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม. 2553 : 25) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำมี 4 ประเภทดังนี้

1. เป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์การ ทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุก ๆ คน เมื่อคิดถึงองค์การก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์การ

2. เป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวามาสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

3. เป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การอำนวยการ การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเน ตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่ม

4. สร้างความกระจ่างแจ้งของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคน เสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

ยุคล์ (Yukl. 1994 : 69 ; อ้างถึงใน พิชาภพ พันธ์แพ. 2554 : 116 - 117) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำมี ดังนี้

1. การวางแผนและการจัดองค์การเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์การ ความจำเป็นก่อนหลังในการจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้บุคคลากรและทรัพยากรเพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาความร่วมมือ การผลิต และความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภายในองค์การ

2. การแก้ไขปัญหาคือ จะเป็นการชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน การวิเคราะห์ปัญหาตามช่วงเวลาอย่างมีระบบเพื่อค้นหาสาเหตุและวิธีการในการแก้ปัญหา และค้นหาคำตอบในการแก้ปัญหาหรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การชี้แจงบทบาทและวัตถุประสงค์คือ ทำหน้าที่ในการมอบหมายงาน ให้แนวทางในการทำงาน อธิบายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน วัตถุประสงค์ของงาน กำหนดการของงาน และความคาดหวังที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน

4. การให้ข้อมูลคือจะทำหน้าที่ในการแจกจ่ายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผน และกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการทำงาน แจกจ่ายเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสนองความต้องการทางด้านข้อมูลข่าวสารทางเทคนิคที่ได้รับการร้องขอ

5. การสังเกตการณ์ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานและสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลต่อการทำงาน ตรวจสอบความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม วิเคราะห์แนวโน้ม และคำทำนายเกี่ยวกับเหตุการณ์ภายนอก

6. การกระตุ้นและการดลใจมีการใช้อิทธิพลอย่างมีเทคนิค อันเป็นการกระตุ้นอารมณ์หรือเหตุผลเพื่อวัตถุประสงค์ของงาน และตอบสนองความร่วมมือ ความช่วยเหลือ การสนับสนุน การแจกจ่ายทรัพยากร มีการสร้างตัวอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เหมาะสม

7. การปรึกษาหารือทำหน้าที่ให้การตอบสนองแก่บุคลากรก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อพวกเขา สนับสนุนให้มีคำแนะนำที่ดีอันก่อให้เกิดการปรับปรุงมีการสนับสนุนให้มีการร่วมกันตัดสินใจ ระดมความคิดและคำแนะนำจากหลาย ๆ ฝ่ายเพื่อการตัดสินใจ

8. การมอบหมายอำนาจหน้าที่จะอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบ และตัดสินใจทำงานต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ด้วยตนเอง

9. การส่งเสริมสนับสนุนจะเป็นมิตรและให้การนับถือ อดทนและช่วยเหลือ เห็นอกเห็นใจและสนับสนุน เมื่อมีคนผิดหวังหรือมีความวิตกกังวล มีการรับฟังคำบ่น การร้องทุกข์ และปัญหาต่าง ๆ ปกป้องผลประโยชน์ของบุคลากร

10. พัฒนาและให้คำสั่งสอน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดทักษะ มีการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ

11. จัดการปัญหาข้อขัดแย้งและส่งเสริมการสร้างทีมงาน ส่งเสริมให้มีการแก้ไขความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมการประสานงาน การทำงานเป็นทีม และสร้างเอกลักษณ์ในหน่วยงาน

12. การสร้างเครือข่าย มีการพบปะสังสรรค์แบบไม่เป็นทางการ พัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลผู้ซึ่งให้ข้อมูลและการสนับสนุน รักษาการติดต่ออย่างไม่ขาดตอนเป็นระยะ ๆ เช่น การไปเยี่ยมเยือน การรับโทรศัพท์ การตอบจดหมาย และการเข้าร่วมในการประชุมหรืองานสังคมต่าง ๆ

13. การให้การยอมรับ ให้ความชมเชยและการยอมรับสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ การบริจาคเนื่องในโอกาสพิเศษ มีการชมเชยสำรับบุคคลผู้บริจาค และให้การสนับสนุนองค์การด้วยความพยายาม

14. การให้รางวัล มีการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จที่สำคัญ และการแสดงความสามารถที่เด่นชัด

สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเชื่อถือไว้ใจได้ ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรม อีกทั้งยังมีทักษะในการเป็นผู้นำ

ทักษะของผู้นำ

พิชาภพ พันธ์แพ (2554 : 24 - 25) กล่าวว่า ทักษะของผู้นำในสถานศึกษา มีดังนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นความสามารถในการแสดงถึงความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านนั้น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะต้องมีวิธีการหรือกระบวนการเฉพาะ งานเหล่านั้นมักจะเกี่ยวข้องกับงานในชีวิตประจำวัน แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะไม่ค่อยมีทักษะในการปฏิบัติงานเท่าใดนัก แต่ก็จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำงานเพื่อแนะนำวิธีการทำงานให้แก่ผู้ตามหากเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันการเรียนรู้ทักษะในการทำงานก็จะช่วยให้ผู้นำเข้าใจถึงการปฏิบัติงานของผู้ตามได้ดียิ่งขึ้น

2. ทักษะทางด้านมนุษย์และการสื่อสาร เป็นทักษะที่ทำให้ผู้บริหารทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องพัฒนาความสามารถในการนำ การกระตุ้น จูงใจ ตลอดจนการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งทักษะด้านมนุษย์และการสื่อสารนี้มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จและมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับในองค์การ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความล้มเหลวในการบริหารของผู้บริหารในหลาย ๆ บริษัทว่าไม่ได้เกิดจากการขาดทักษะในด้านการทำงาน แต่เกิดจากการขาดทักษะในด้านมนุษย์และการสื่อสาร

3. ทักษะทางด้านความคิดและการตัดสินใจ ทักษะในด้านนี้จะมีความหมายรวมถึงความสามารถในการับรู้ถึงปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน การตรวจสอบปัจจัยมากมายที่ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน ตลอดจนการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อผลประโยชน์ขององค์การและบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจใด ๆ ของผู้บริหารระดับสูงมากขึ้นก็จะยิ่งมีผลกระทบที่ลึกซึ้งสลับซับซ้อนต่อองค์การมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ทักษะนี้เพื่อพิจารณาถึงวัตถุประสงค์โดยรวมและแผนกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งจะมีผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่วางกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวของธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์การเผชิญอยู่

คูนซ์ และไวซ์ริช (Koontz and Weihrich 2009 : 156) กล่าวถึงทักษะของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มอื่น ๆ กระทำตาม

2. ความเข้าใจธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ

3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ

4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ และสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนา และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ดาฟท์ (Daft. 1999 : 334) กล่าวว่า ทักษะของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถพิเศษ น่าศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. ให้ความสนใจ เอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ ๆ

3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ

4. มีความกล้าหาญ ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง

5. มีความเชื่อถือไว้ใจได้ รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ

6. มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

7. มีความซื่อสัตย์ ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม และจริยธรรม

8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ใช้การประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผล และอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. ยอมรับนับถือผู้อื่น ทั้งในความคิดเห็น แนวคิด และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

สรุปได้ว่า ทักษะของผู้นำเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในเรื่องการวางแผน การพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของชุมชน การควบคุมการประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมเทคโนโลยี และการวิจัย เพื่อให้ผลผลิตของสถานศึกษามีคุณภาพตามความคาดหวังของสังคมอย่างแท้จริง ตลอดจนมีคุณธรรมจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558 : 158 - 159) ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้น อาจทำได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะเฉพาะของตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา (Conceptual Characteristics) เป็นความฉลาดหลักแหลมของผู้นำ สามารถคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถเล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอนสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

2. คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Characteristics) เป็นทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมโดยทั่วไป

3. คุณลักษณะทางด้านการทำงาน (Technical Characteristics) เป็นทักษะความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นรู้จักวิธีในการถ่ายทอด และสอนงาน เป็นต้น

4. คุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) เป็นคุณลักษณะส่วนตัวโดยทั่วไป เช่น มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาส อันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น

5. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพ เช่น อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และโหงวเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูล จากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุน แต่ในบางสังคมก็ยังได้รับการยอมรับเป็นแนวปฏิบัติ

6. คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม (Social Background Characteristics) เป็นคุณลักษณะ ทางพื้นฐานสังคม เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติการศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่ จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีมักได้รับ การยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเชื่อดังกล่าวอาจจะถูกหรือผิด ก็ได้

ดังนั้น คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำดังกล่าวข้างต้นแม้จะไม่ครบทุกประเด็นของคุณลักษณะ ผู้นำที่ดี เนื่องจากยังคงมีคุณลักษณะและปัจจัยอื่นอีกในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่บุคคลหนึ่ง ๆ แต่การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่ดีที่จะทำให้เข้าใจถึงโอกาสและ แนวโน้มของบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวกับศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้ที่ต้องการพัฒนา ภาวะผู้นำ ของตนจึงควรศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของตนกับคุณลักษณะตามทฤษฎีที่ระบุไว้ เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะของตนให้มีเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมจะทำให้ ตนเองมีศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดีได้มากขึ้นด้วยนั่นเอง

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558 : 159 - 162) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีหรือประสบความสำเร็จมักจะมี พฤติกรรมไปในแนวทางหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลว ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออก การตัดสินใจ การสื่อสารกับสมาชิกขององค์กร การให้ความสนใจกับความรู้สึกของคน การใส่ใจ ในงานที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงาน เป็นต้น การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมจึงมีอย่างต่อเนื่อง จนสรุปได้เป็นทฤษฎีซึ่งนา มาเรียนรู้และวิเคราะห์แยกแยะได้อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประสงค์ จะพัฒนาภาวะผู้นำ ของตนเอง จึงควรศึกษาทฤษฎีเหล่านี้เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และ

ฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมในการเป็นผู้ตามแบบที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้นด้วย ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำมีดังนี้

1.0ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa's 3 Types of Leadership) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาศึกษาและพบว่าสามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม

2. ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ มากน้อยแตกต่างกันไป ยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่สูงจะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับผู้นำแบบอัตนิยมมากขึ้น อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำหรือหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังนำมาซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio's Two Dimensional Model of Leader Behaviors) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอศึกษาและพบว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำนั้นสามารถจัดแบ่งโดยรวมออกได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นหรือเน้นคนและพฤติกรรมในการริเริ่มโครงสร้างการทำงานหรือมุ่งงาน

3.1 พฤติกรรมเน้นคน หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นลำดับแรก

3.2 พฤติกรรมเน้นงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่พบข้างต้นมาเตือนใจได้อย่างดีว่าในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจทั้งด้านคนและด้านงาน ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนอาจละเลยด้านใดด้านหนึ่ง และบางครั้งอาจละเลยทั้ง 2 ด้าน ซึ่งย่อมส่งผลให้โอกาสแห่งความสำเร็จในการทำงานลดลงไป

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

สาคร สุขศรีวงศ์ (2558 : 162 - 165) กล่าวว่า ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารที่ต้องการจะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่า

ด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำ ควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้สูงสุด ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำ ใช้ในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำ เลือกใช้วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานคนนั้น ๆ หากพนักงานต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ผู้นำ จำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำ ต้องเน้นที่ความรู้สึกของพนักงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กรเป็นต้น

2. ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม กลุ่มแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกัน กลุ่มบางกลุ่มอาจเปิดให้สมาชิกอภิปรายประเด็นที่จะตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็น และเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปขอให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของกันและกันจนทุกคนเห็นชอบร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำ ที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่ม และผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติหากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำ เป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำที่เป็นเพื่อนหรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว อาทิ ในการทำรายงานกลุ่มของนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย แม้จะกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำ คนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่ง เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการชี้นำ อย่างไรก็ตามในองค์กรทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานในหน้าที่ได้

4. แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำที่มีอำนาจจากความชื่นชมมักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับหรือขู่จะลงโทษพนักงานเพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงาน

มีความชื่นชมและยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการลงโทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เข็ญในการลงโทษจึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

5. ลักษณะงาน งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานสร้างโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวม ๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างานในโรงงานซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัว ที่ผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน

6. คุณลักษณะเฉพาะ การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ผู้นำจึงควรเลือกวิธีในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหวไม่สามารถรับเรื่องกระเทือนใจหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบอัตนิยมในการบริหาร เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

7. วุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามประสงค์ได้โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างใกล้ชิด

โชติ บดีรัฐ (2558 : 182 - 184) กล่าวว่า นอกจากแนวคิดทั้ง030กลุ่มที่กล่าวมาแล้วในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบเสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และยังพยายามอธิบายอีกว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์การหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมได้อย่างไร และเนื่องจากการดำเนินธุรกิจขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการลงทุนหรือดำเนินธุรกิจข้ามประเทศ ทำให้หลาย ๆ องค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศ ทำให้หลาย ๆ องค์การมุ่งสร้างผู้นำที่สามารถบริหารและจัดการคนในประเทศที่ไปลงทุนหรือดำเนินธุรกิจประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอต่อการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจึงนำไปสู่การพัฒนาแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมขึ้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการของกระบวนการแต่ละยุคมีความแตกต่างกันตามแนวคิดและผู้เรียบเรียงที่จะทำการศึกษา โดยเริ่มต้นจากทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำแบบพฤติกรรม และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ต่อมามีการศึกษาผู้นำตามแนวคิดร่วมสมัยมีการบูรณาการ ซึ่งทฤษฎีทั้งหลายเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard) มีดังนี้

ธร สุนทรายุทธ (2556 : 291 - 293) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับความนิยมในวงการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรมพัฒนาผู้นำอย่างกว้างขวาง เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นโดยเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด จากทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน และได้รับการปรับปรุงต่อมาอีกหลายครั้ง ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life - cycle Theory) สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ดมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกัน ย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน และทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่า เป็นปัจจัยของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยกล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงาน 2 ลักษณะ คือ 1) มีความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ 2) มีความเต็มใจในการทำงาน ได้แก่ความมั่นใจและเต็มใจ ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงสรุปว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ซึ่งตรงกันข้ามกับ แนวคิดทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard. 1996 : 170) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบุคคลว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยการผสมผสานของพฤติกรรม 2 ด้าน เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ ขึ้น พฤติกรรมทั้งสองด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามในแง่การควบคุม กำกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม การชี้แจงให้ผู้ตามทราบเกี่ยวกับการทำงานว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำกับใคร และทำอย่างไร ตลอดจนเข้าไปดำเนินการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กร การกำหนดช่องทางและวิธีการสื่อสารในการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม ในแง่ที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธภาพที่ดี ต่อบุคคลหรือระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรโดยเปิดให้มีช่องในการสื่อสารที่ง่ายและสะดวก พยายามสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกันระหว่างบุคคล

ผู้นำแต่ละตนย่อมแสดงพฤติกรรมการบริหาร โดยการผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านดังกล่าวในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป ซึ่งก่อให้เกิดแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบผู้บอกให้ทำ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิดให้ทำ 3) ผู้นำแบบผู้ตามมีส่วนร่วม 4) ผู้นำแบบผู้กระจายงาน แต่เนื่องจากผู้นำมีหน้าที่ต้องจัดการให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิผลนั้น ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจในธรรมชาติ หรือลักษณะคุณลักษณะคุณสมบัติของผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อตนจะได้สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนสามารถที่จะเลือกใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งผู้ตาม แต่ละคนย่อมมีระดับวุฒิภาวะที่แตกต่างกันกล่าว คือ บางคนมีความสามารถ และเอาใจใส่ต่องานสูงบางคนมีความสามารถสูง แต่ขาดความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงาน ในขณะที่บางคนแม้ตัวเองจะมีความสามารถน้อยแต่กลับเอาใส่ รักงานสูง และอาจมีบางคนที่ไม่เป็นทั้งงาน และยังขาดความรับผิดชอบต่องานอีกด้วย เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมของผู้นำและความพร้อมของผู้ตามไว้ ดังนี้ (Hersay and Blanchard. 1996 : 170 - 183)

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Telling หรือแบบ S1) เป็นการใช้พฤติกรรม การบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำเป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ที่ขาดความสามารถ และความเอาใจใส่ในงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling หรือแบบ S2) ให้ทำ ใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาสได้ซักถาม หรือเสนอความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating หรือแบบ S3) เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจงานค่อยข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating หรือแบบ S4) ผู้นำแสดงพฤติกรรม ลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยรัก มุ่งความสำเร็จงานมากกว่ารางวัล หรือสิ่งตอบแทน ทุ่มเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติ ไว้วางใจ มอบอำนาจ ความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจและการชมเชย

เนื่องจากระดับวุฒิภาวะผู้ตามสามารถแปรเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น การที่ผู้นำจะยึดหลักแน่นอนตายตัวในการจับคู่ระหว่างภาวะผู้นำกับประเภทผู้ตามคงที่ตายตัวตลอดเวลาไม่ได้ แต่จะต้องรู้จักการยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนสภาวะ ผู้นำไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นสูงขึ้นจากเดิม ผู้นำก็จำเป็นต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เป็นแนวคิดที่ต้องการให้ผู้นำสามารถพัฒนาสมรรถภาพในการวิเคราะห์และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ใส่ใจต่อ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ความรู้สึกของบุคลากรและงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อความมีประสิทธิภาพจึงต้องเน้นที่ความแตกต่างในความพร้อมของบุคลากรเป็นสำคัญ แนวคิดนี้เป็นการผสมผสานพฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสั่งการ 2) ผู้นำแบบผู้ขายความคิด 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการกล่าวถึงภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard) ไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 203) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้แสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้ตามควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะระบุงานของพนักงานอย่างรอบคอบ และอธิบายสิ่งที่ต้องทำและทำอย่างไร โดยมีการชี้แนะแนวทางจัดวางแนวทางเอาไว้ให้ จัดเตรียมการสอนเฉพาะอย่างและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุด เมื่อพนักงานทั้งไม่เต็มใจและขาดความสามารถและขาดความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีคุณภาพน้อย และใช้กับผู้ที่ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้อันจะนำมาซึ่งความเสียหายได้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 209) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling) หรือ S1 หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงานความพร้อมของพนักงานต่ำหรือ R1

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะคอยแนะนำ ออกคำคำสั่ง และให้ข้อแนะนำ ให้คำสั่งที่ชัดเจน และดูแลบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ หรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในการทำงานน้อย

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 73) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะมีลักษณะที่เน้นงานสูงแต่เน้นคนและความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบสั่งงานนี้จะให้ทิศทางการทำงานที่ชัดแจ้งว่าจะต้องทำงานอย่างไรให้สำเร็จจะเน้นการสั่งการให้งานเดินหน้าอย่างชัดเจนเป็นขั้นตอนและควบคุมงานอย่างใกล้ชิด การสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมากในสถานการณ์แบบนี้ ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศอย่างใกล้ชิด

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard. 1996 : 177 - 178) กล่าวว่า ผู้นำแบบสั่งการ (มุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำในลักษณะนี้จะกำหนดบทบาทและสั่งให้ผู้ตามทำงานตามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นการใช้พฤติกรรมการบริหาร โดยเน้นการใช้อำนาจสั่งการและการตัดสินใจให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การจึงมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้นำสู่ผู้ตาม ใช้มาตรการควบคุม ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานต่อผู้ตามอย่างใกล้ชิด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงแต่มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่เหมาะสมที่จะใช้กับผู้ตามแบบ M1 ที่ขาดความสามารถ และความเอาใจใส่ในงาน

บราท์ตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra. 2005 : 168) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่สั่งผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไร พฤติกรรมผู้นำจะรวมถึงการวางแผน จัดทำตารางงาน กำหนดเป้าหมายประสงและมาตรฐานพฤติกรรม และเน้นการปฏิบัติตามระเบียบ ภาวะผู้นำแบบสั่งการมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำที่เน้นงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นการออกคำสั่งที่ชัดเจน ระบุงานอย่างละเอียด กำหนดเวลา กำหนดขั้นตอนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนควบคุมดูแลบังคับการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบขายความคิด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด เป็นพฤติกรรมมุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของผู้ตามและชักจูงผู้ตามด้วยการขายความคิดให้แก่ผู้ตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ก่อนการตัดสินใจ

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) (2 หรือ S2 มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะจ่ายงานในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนความต้องการของพนักงานด้วย โดยมีการอธิบายถึงการตัดสินใจ ทำให้พวกเขาเกิดความกระจ่างชัดและโน้มน้าวพนักงานให้ทำตามด้วยความจำเป็น รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อพนักงานมีความเต็มใจในการทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีความพร้อมน้อยจนถึงปานกลาง ใช้กับบุคคลที่ไม่สามารถทำตามหน้าที่ที่ควรรับผิดชอบ ต้องใช้การสั่งการชี้แนะด้วยการอธิบาย และให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R2

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด จะมุ่งงานและความสัมพันธ์สูง ผู้นำอธิบายการตัดสินใจ ชักจูงพนักงานให้ทำตามเมื่อจำเป็น รูปแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะหรือมีประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถในระดับหนึ่ง

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 74) กล่าวว่า การสอนงานหรือขายความคิด (Selling Style) เป็นผู้นำที่มีการเน้นความสำคัญของงานและคนไปพร้อมๆกัน ผู้นำจะอธิบายการตัดสินใจและให้ผู้ตามมีโอกาสที่จะซักถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำ ผู้นำแบบนี้จะขายอธิบายความคิดที่ตัดสินใจให้ผู้ตามมีโอกาสถามเพื่อมิให้เกิดความสงสัยและไม่แน่ใจ เมื่อผู้ตามเห็นด้วยหรือซื้อความคิดจะทำให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้นการสื่อสารระหว่างผู้นำแบบนี้กับผู้ตามจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิด เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วยเหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจะเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้นำในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard. 1996 : 179) กล่าวว่า ผู้นำแบบขายความคิด (มุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำในลักษณะนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 2 รูปแบบ คือใช้คำสั่งและให้การสนับสนุนแก่ผู้ตาม ถึงแม้จะใช้พฤติกรรมบริหารที่มุ่งเน้นการกำกับสั่งการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้มีโอกาสได้ซักถาม หรือเสนอความคิดเห็น เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา หรือพี่เลี้ยง มีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง เหมาะกับผู้ตามแบบ M2 มีความสามารถต่ำ แต่มีความใส่ใจสูง หากผู้นำให้การเสริมแรงตลอดจนช่วยสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พร้อมทั้งตัดสินใจด้วย จะประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพจะสูงยิ่งขึ้น

บราท์ตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra. 2005 : 168 - 169) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิด เป็นผู้นำที่แสดงถึงการเอาใจใส่ความเป็นอยู่และความต้องการส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำเป็นคนเปิดเผย เป็นมิตร และสามารถเข้าหาได้ และเป็นผู้สร้างบรรยากาศของทีมงานและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียมกัน ภาวะผู้นำแบบขายความคิดมีความคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำที่เน้นคน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบขายความคิดเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ มุ่งอธิบายการตัดสินใจแล้วให้โอกาสสำหรับทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน ชักจูงบุคลากรให้ทำตามเมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนความต้องการของบุคลากร และให้การช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีการการเสริมแรง

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก และสื่อสารทำความเข้าใจกลุ่ม

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนวยการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่สำคัญที่มีต่อผู้ตาม กระตุ้นพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำการตัดสินใจและทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่ายขึ้น รูปแบบของผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมเมื่อพนักงานเพิ่งจะมีทักษะแต่ขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับลูกน้องที่มีความพร้อมปานกลางถึงมาก สามารถที่จะรับผิดชอบด้วยการใช้วิธีสร้างแรงจูงใจให้เขามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าในการทำงานให้มากขึ้น

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 210) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มุ่งงานต่ำแต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำให้ความสำคัญแก่พนักงานต่อความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือและพันธสัญญา รูปแบบนี้เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูง แต่ขาดความเชื่อมั่น

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะเน้นความสัมพันธ์มากแต่เน้นงานน้อย ผู้นำจะร่วมแบ่งปันความคิดเห็นกับผู้ตาม ส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมและอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจ ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะสมาชิกคนหนึ่งโดยไม่ชี้นำ ควบคุม กำกับ หรือสั่งงาน

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้นำเพียงเล็กน้อยในสถานการณ์แบบนี้ ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard. 1996 : 180) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (มุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง) ผู้นำในลักษณะนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บทบาทสำคัญของผู้นำก็คือ การส่งเสริมสนับสนุนและการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินในฐานะสมาชิกคนหนึ่งเท่านั้น โดยไม่เข้าไปควบคุม กำกับ หรือสั่งการ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามแบบ M3 ซึ่งมีความสามารถสูง แต่มีความใส่ใจงานค่อยข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้นำไม่แน่ใจในความสามารถของตนเอง หากผู้นำให้แรงจูงใจ ผู้ตามจะกลับมาสนใจในงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้ตามจะเกิดความเชื่อมั่นในความหวังดีและจริงใจ เมื่อผู้ตามประเภทนี้กลับมาทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงมาก

บราท์ตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra. 2005 : 170) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ มีพฤติกรรมในการถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและพบปะผู้ใต้บังคับบัญชาที่หน้างาน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะคล้ายกับภาวะผู้นำแบบสอนงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ อุปสรรคปัญหาจากบุคลากร มีความเป็นกันเอง กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เป็นการกระตุ้นหรือดึงบุคลากรเข้ามาร่วมงานและการสร้างขวัญกำลังใจเพื่อปรับทัศนคติเข้ามาทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดความร่วมมือไม่เข้าไปควบคุมกำกับการทำงานมากจนเกินไป

ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 205) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำช่วยกำหนดทิศทางและมีพฤติกรรมสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้กับผู้ตาม ผู้นำจะสั่งการน้อยและสนับสนุนน้อย ดังนั้นผู้ตามจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) (4 หรือ S4 มุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะแนะแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อยและเปิดโอกาสให้แก่พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเองโดยใช้การเฝ้าสังเกตและตรวจการทำงานของพนักงานหลังจากให้ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติ การใช้ประโยชน์ที่ไม่เหมาะสมของรูปแบบนี้สามารถส่งผลให้ผู้นำหลุดออกจากกระบวนการตัดสินใจได้ รูปแบบ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ของผู้นำแบบนี้จะใช้ดีที่สุดกับพนักงานที่มีความสามารถและมีความเต็มใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเหมาะกับผู้ที่มีความพร้อมสูง ใช้กับผู้ที่มีความสามารถและยินดีที่จะรับผิดชอบ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2556 : 209) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียงเล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้นความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R4

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557 : 96) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (มุ่งงานต่ำมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำที่มีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น หลังจากที่มอบหมายงานรับผิดชอบในการตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติให้แก่พนักงาน การที่มีรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างไม่เหมาะสมสามารถส่งผลต่อระดับของการมีส่วนร่วมของผู้นำจากกระบวนการตัดสินใจ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558 : 74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating Style) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และงานต่ำจะเป็นผู้ที่ให้ทิศทางหรือสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย และได้มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานให้กับผู้ตาม เป็นการกระจายอำนาจให้ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระในการกำหนดขั้นตอนการทำงานและตัดสินใจในงาน

ณิรดา เวชญาลักษณ์ (2560 : 118) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้นำและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersay and Blanchard. 1996 : 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (มุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำลักษณะนี้จะให้คำแนะนำหรือการสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ผู้นำจะแสดงพฤติกรรม ลักษณะที่ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ รวมทั้งการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ตามทำงานอย่างอิสระเต็มที่ มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสำหรับผู้ตามแบบ M4 ที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบสูง ผู้ตามแบบนี้ทำงานด้วยรัก มุ่งความสำเร็จงานมากกว่ารางวัล หรือสิ่งตอบแทน ทุ่มเท เสียสละสูง ผู้นำจะต้องให้เกียรติไว้วางใจ มอบอำนาจ ความรับผิดชอบ ผู้ตามประเภทนี้ต้องการกำลังใจและการชมเชย

บราท์ตัน, กรินท์ และดีบรา (Bratton, Grint and Debra. 2005 : 170) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานเป็นผู้นำที่กำหนดเป้าประสงค์ที่ท้ายชัดเจน มีพฤติกรรมเน้นการทำงานที่มีคุณภาพสูง และปรับปรุงให้เหนือกว่าผลงานในปัจจุบัน เน้นความสำเร็จ มักแสดงความมั่นใจต่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยเหลือในการเรียนรู้วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ระดับสูง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระจายงาน มอบความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจและการดำเนินการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้มีอิสระในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งผู้นำมีหน้าที่แค่เพียงคอยสังเกต ติดตามการปฏิบัติงานเท่านั้น

การบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558 : 18 - 20) ได้กำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน ได้แก่ นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเต็มศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องวางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม และส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน และหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เป็นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้ดำเนินการตามนโยบายเฉพาะของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาเด็กประถมศึกษา อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ โดยปรับปรุงวิธีการเรียนการสอนที่เห็นผลสัมฤทธิ์ชัดเจน เช่น การสอนแบบแจกลูกสะกดคำ โดยใช้แนวการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาสมอง (Brain Based Learning : BBL) กำหนดเป้าหมายให้นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ต้องอ่านออกเขียนได้ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ขึ้นไปต้องอ่านคล่องเขียนคล่อง

2. การดูแลเด็กออกกลางคันให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ ต้องมีฐานข้อมูลเด็กออกกลางคันที่ชัดเจน ส่วนเด็กที่ออกกลางคันต้องมีข้อมูลและติดตามดูแลให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับต่อเนื่อง

หรือออกไปทางานต้องส่งเสริมให้ได้รับการศึกษานอกโรงเรียน โดยมีเครือข่ายประสานการติดตามอย่างเป็นระบบ

3. ให้ทบทวนปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา โดยลดเวลาเรียนต่อวัน ลดการบ้านนักเรียน นักเรียนเรียนอย่างมีความสุข ไม่มีกิจกรรม เพิ่มภาระนักเรียนในเวลาที่เหลือ ให้ผู้เรียนได้ใช้เวลานอกห้องเรียนเพื่อการเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียนให้มากขึ้น เพื่อให้ผ่อนคลายและมีความสุข และให้ผู้เรียนได้รู้จักคิด ปฏิบัติ มากกว่าท่องจำเพื่อการสอบอย่างเดียว เพื่อสร้างภูมิต้านทานให้กับเด็กยุคโลกไร้พรมแดน

4. การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่มีครูสอนไม่ครบชั้นเรียน ให้จัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (Distance Learning Information Technology : DLIT) อย่างจริงจังและเต็มรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนไกลกังวลเป็นโรงเรียนต้นทางที่มีคุณภาพ

5. การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ใช้โครงการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาทางไกล (Distance Learning Television : DLTV) และผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology : ICT) ด้วยการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLIT)

6. การประเมินครู นักเรียน โรงเรียน ให้หาความสมดุลระหว่างการควบคุมคุณภาพการศึกษากับภาระงานของครูที่ต้องเพิ่มขึ้น ตลอดจนปรับปรุงการคัดสรรครู ผู้บริหาร การประเมินวิทยฐานะให้เหมาะสม จัดรถโมบายเคลื่อนที่จากส่วนกลางเพื่อช่วยลดภาระครู หรือนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ได้นำนโยบายของรัฐบาลกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา แล้วจึงกำหนดทิศทางในการพัฒนาการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมเสมอเพื่อรับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะผู้บริหารนับเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาและเป็นผู้รับนโยบายการศึกษาดังกล่าวมาสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีทักษะการบริหาร มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา ตลอดจนแนะนำให้บุคลากรในสถานศึกษานำนโยบายต่าง ๆ ไปปรับใช้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ทั้งนี้บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จึงเป็นเรื่องสำคัญและมีผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานในสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

โคฮ์ (Koh. 1991 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่น

แฟรงคลิน (Franklin. 2000 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ของโรงเรียนของรัฐระดับครูผู้สอนเตรียมความพร้อมและรูปแบบการเป็นผู้นำสถานการณ์ พบว่าทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ผู้บริหารโรงเรียนควรจะนำมาใช้เป็นลักษณะการเป็นผู้นำการกำกับสำหรับครูผู้สอนที่มีความพร้อมต่ำ ลักษณะความเป็นผู้นำแนวทางสำหรับครูผู้สอนที่มีระดับต่ำถึงปานกลาง รูปแบบการเป็นผู้นำการสนับสนุนสำหรับครูที่มีระดับปานกลางถึงการเตรียมความพร้อมสูง และลักษณะความเป็นผู้นำ สำหรับครูผู้สอนที่มีความพร้อมสูง ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าครูผู้สอนในโรงเรียนของรัฐในนอร์ธคาโรไลนา อยู่ที่ระดับปานกลางถึงระดับสูงของความพร้อมที่จะดำเนินการเรียนการสอน ครูผู้สอนในโรงเรียนของรัฐนอร์ธคาโรไลนา ต้องการผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ที่มีรูปแบบการสนับสนุนหรือการมอบหมายของการเป็นผู้นำ นอกจากนี้การศึกษาพบว่า อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กับการเตรียมความพร้อมของครู

บีเวอร์ (Beaver. 2011 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสถานการณ์และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนนั้นประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ การให้คำสั่งที่ชัดเจนแก่บุคคล การใช้สัญลักษณ์เพื่อเพิ่มความมุ่งมั่นในงาน และการใช้ทักษะทางการเมือง

งานวิจัยในประเทศ

กิตติศักดิ์ แพรวพรายรัตน์ (2553 : 37 - 38) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามระดับความคิดเห็น ของข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ รองลงมา พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์น้อย มีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เน้นความสัมพันธ์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สาวิตรี สุขปาน (2553 : 69 - 70) ได้ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4 แบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ประสบการณ์ส่วนใหญ่ของบุคลากรทางการศึกษามีประสบการณ์มาก คิดเป็นร้อยละ 65.80 มีประสบการณ์น้อย คิดเป็นร้อยละ 34.20 บุคลากรทางการศึกษาสมุทรสาครมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ คิดเป็นร้อยละ 28 พฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ คิดเป็นร้อยละ 26.80 พฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง คิดเป็นร้อยละ 23.25 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ คิดเป็นร้อยละ 21.70 มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธนะชัย เชาว์พลกรัง (2554 : 61 - 69) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติสูงสุด คือ แบบภาวะผู้นำมอบหมายงาน รองลงมา คือ แบบภาวะผู้นำมีส่วนร่วม แบบภาวะผู้นำบอกให้ทำ และแบบภาวะผู้นำขายความคิด ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบโดยจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุพัตรา ศรีมาวงษ์ (2556 : 128) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ สมใจ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิพลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 ประการ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ผู้นำที่มุ่งการสั่งการ ผู้นำที่มุ่งให้บริหาร ผู้นำที่มุ่งบุคคล ผู้นำที่มุ่งขายความคิด และผู้นำที่มุ่งมอบหมายงาน และพบว่า องค์ประกอบด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ด้านผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ ด้านผู้นำที่มุ่งให้บริการ ด้านผู้นำที่มุ่งบุคคล ด้านผู้นำที่ขายความคิด และด้านผู้นำที่มุ่งมอบหมายงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ และด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จมีอิทธิต่อด้านผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กุลริศา วงษ์ภักดี (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยองโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

โชติกา พรหมเทศ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ประเภทกิจการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ขนาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ระยะเวลาดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนที่มีขนาดของกลุ่ม ระยะเวลาดำเนินการของกลุ่ม และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีผลต่อภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญที่เป็นแกนนำในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ในการโน้มน้าวบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ภาวะผู้นำนี้มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ เพราะสถานการณ์ปัจจุบันผู้บริหารต้องทำงานภายใต้ความไม่แน่นอน การบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าจะใช้การบริหารแบบใด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

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

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,037 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน ประกอบด้วย ครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 57 คน ครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 158 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 109 คน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	ประชากร ครูผู้สอน	กลุ่มตัวอย่าง ครูผู้สอน
ขนาดเล็ก	361	57
ขนาดกลาง	992	158
ขนาดใหญ่	684	109
รวม	2,037	324

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามมี จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ซึ่งกำหนดคะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแบบของเบสท์ และคาห์น (Best and Kahn) ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 55)

5 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับมาก

3 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับน้อย

1 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตาม ลำดับขั้นตอนโดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการ

2. สร้างแบบสอบถามตามที่ได้ศึกษาแล้วนำเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC) ซึ่งได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60 - 1.00

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะเสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มทดลองที่เป็นครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.35 - 0.74

5. นำแบบสอบถามที่ได้หาค่าอำนาจจำแนกแล้วมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α- Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 55) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.93

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดเพื่อนำผลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เพื่อแจ้งให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมแบบสอบถามให้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี และกำหนดวันรับคืนแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2550 : 55)

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

3. วิเคราะห์ข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบค่าที (t-test)

4. วิเคราะห์ข้อมูลบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ่ (Scheffe')

5. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ทำในรูปตารางประกอบบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าร้อยละ (%)
2. ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)
3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC)

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม

3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α- Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

1. การทดสอบค่าที (t-test)

2. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ
p	แทน	ความน่าจะเป็นของค่าสถิติ
SS	แทน	ค่า Sum of Squares
MS	แทน	ค่า Mean of Square
df	แทน	ค่า Degree of Freedom
*	แทน	ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

รายการ	จำนวน (n = 324)	ร้อยละ
1. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
ประสบการณ์น้อย	142	43.80
ประสบการณ์มาก	182	56.20
รวม	324	100.00
2. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก (สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คนลงมา)	57	17.60
ขนาดกลาง (สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน)	158	48.80
ขนาดใหญ่ (สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)	109	33.60
รวม	324	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 และครูส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ดังตาราง 3 - 7

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน

บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	n = 324			
	$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ	4.46	0.61	1	มาก
2. ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด	4.36	0.52	2	มาก
3. ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.78	0.62	3	มาก
4. ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	3.67	0.60	4	มาก
รวม	4.07	0.34		มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\overline{X}$ = 4.46) ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ($\overline{X}$ = 4.36) และด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\overline{X}$ = 3.78)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ		n = 324			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1.	เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ	4.51	0.59	5	มากที่สุด
2.	เน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาที่งานต้องสำเร็จ	4.63	0.58	4	มากที่สุด
3.	กำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ	4.87	0.61	1	มากที่สุด
4.	มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ	4.66	0.59	2	มากที่สุด
5.	ควบคุมดูแลบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	4.65	0.58	3	มากที่สุด
6.	บัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	4.29	1.10	7	มาก
7.	มีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา	4.39	0.84	6	มาก
8.	บอกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	4.09	1.34	8	มาก
	รวม	4.46	0.61		มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ กำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ ($\overline{X}$ = 4.87) มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ ($\overline{X}$ = 4.66) และควบคุมดูแลบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ($\overline{X}$ = 4.65)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	n = 324			
	$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. อธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน	4.42	0.58	4	มาก
2. ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น	4.48	0.60	2	มาก
3. ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.29	0.58	5	มาก
4. ให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.45	0.70	3	มาก
5. รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.50	0.62	1	มาก
6. ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.03	1.07	6	มาก
รวม	4.36	0.52		มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.50) ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น ($\overline{X}$ = 4.48) และให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ($\overline{X}$ = 4.45)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	n = 324			
	$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.17	0.86	1	มาก
2. รับฟังอุปสรรคปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	3.78	1.44	4	มาก
3. ให้ความสำคัญและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.14	0.99	2	มาก
4. ช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.99	1.07	3	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	3.65	0.97	6	มาก
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน	3.43	0.88	7	ปานกลาง
7. มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.35	0.86	8	ปานกลาง
8. ระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	3.71	0.86	5	มาก
รวม	3.78	0.62		มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.17) ให้ความสำคัญและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 4.14) และช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\overline{X}$ = 3.99)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	n = 324			
	$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง	3.62	0.87	5	มาก
2. ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ	3.96	0.84	1	มาก
3. มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง	3.67	0.66	3	มาก
4. กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง	3.46	0.81	8	ปานกลาง
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.66	1.09	4	มาก
6. ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี	3.75	0.93	2	มาก
7. เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม	3.61	0.71	6	มาก
8. ให้การช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.59	0.69	7	มาก
รวม	3.67	0.60		มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ ($\overline{X} = 3.96$) ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี ($\overline{X} = 3.75$) และมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง ($\overline{X} = 3.67$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ดังตาราง 8 - 13

ตาราง 8 ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน				t	p
	ประสบการณ์น้อย (n = 142)		ประสบการณ์มาก (n = 182)			
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	4.53	0.55	4.41	0.65	1.66	0.10
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด	4.41	0.45	4.33	0.56	1.47	0.14
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	3.78	0.66	3.77	0.58	0.14	0.89
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน	3.70	0.60	3.64	0.61	0.84	0.40
รวม	4.11	0.31	4.04	0.37	1.71	0.09

$* p \leq .05$

จากตาราง 8 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	SS	df	MS	F	p
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ					
ระหว่างกลุ่ม	3.35	2	1.68	4.51	0.01*
ภายในกลุ่ม	119.17	321	0.37		
รวม	122.52	323			
2. ภาวะผู้นำแบบขายความคิด					
ระหว่างกลุ่ม	6.89	2	3.45	13.74	0.00*
ภายในกลุ่ม	80.50	321	0.25		
รวม	87.40	323			
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
ระหว่างกลุ่ม	1.52	2	0.76	1.96	0.14
ภายในกลุ่ม	124.37	321	0.39		
รวม	125.89	323			
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน					
ระหว่างกลุ่ม	3.79	2	1.89	5.25	0.01*
ภายในกลุ่ม	115.82	321	0.36		
รวม	119.61	323			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	3.27	2	1.64	14.54	0.00*
ภายในกลุ่ม	36.08	321	0.11		
รวม	39.35	323			

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

* $p \leq .05$

จากตาราง 9 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ

แบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม

ขนาดของสถานศึกษา	$\overline{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.09	4.15	3.93
ขนาดเล็ก	4.09	-	-0.06	0.16*
ขนาดกลาง	4.15		-	0.22*
ขนาดใหญ่	3.93			-

* $p \leq .05$

จากตาราง 10 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดกลาง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ขนาดของสถานศึกษา	$\overline{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.53	4.54	4.32
ขนาดเล็ก	4.53	-	-0.01	0.21*
ขนาดกลาง	4.54		-	0.22*
ขนาดใหญ่	4.32			-

* $p \leq .05$

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากตาราง 11 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก และสถานศึกษาขนาดกลาง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด

ขนาดของสถานศึกษา	$\overline{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.33	4.50	4.18
ขนาดเล็ก	4.33	-	-0.17*	0.15
ขนาดกลาง	4.50		-	0.32*
ขนาดใหญ่	4.18			-

$* p \leq .05$

จากตาราง 12 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบขายความคิด พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดกลาง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กและสถานศึกษาขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดเล็กมีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์สูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

ขนาดของสถานศึกษา	$\overline{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		3.63	3.77	3.53
ขนาดเล็ก	3.63	-	-0.14	0.1
ขนาดกลาง	3.77		-	0.24*
ขนาดใหญ่	3.53			-

$* p \leq .05$

จากตาราง 13 แสดงว่า บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดกลาง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,037 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบหากลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นในการแบ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 324 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยกำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในการคำนวณหาค่าทางสถิติดังกล่าว โดยอาศัยการคำนวณจากโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา โดยหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนน

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบค่าที (t-test)

4. วิเคราะห์เปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการตรวจสอบความแตกต่างของเชฟเฟ่ (Scheffe′)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลของครูผู้สอน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 มีประสบการณ์น้อย จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 และครูส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 48.80 ปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี RAMPHAIPHANNEE RAJABHAT UNIVERSITY

ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60

2. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

3. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา มีดังนี้

3.1 บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ดังต่อไปนี้

1. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีการบริหารงานตามสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ส่วนใหญ่สามารถผสมผสานความคิดและวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังที่ธร สุนทรายุทธ (2556 : 317) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญสถานการณ์หรือต้องเผชิญกับปัญหา และมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา บางครั้งก็เป็นเรื่องง่ายเพราะเป็นงานประจำ บางครั้งก็เป็นเรื่องยากสลับซับซ้อน แต่ละครั้งผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ว่าปัญหาของสถานการณ์นั้นคืออะไร มีสาเหตุจากอะไร รุนแรงแค่ไหน แล้วจึงหาวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ซึ่งสถานการณ์บางสถานการณ์อาจมีทางเลือกหลายทาง แต่ละทางมีผลแตกต่างกัน จึงมีความจำเป็น

ต้องวิเคราะห์ตัวเลือกที่ดี และโชติ บดีรัฐ (2558 : 24) กล่าวว่า การนำพาสถานศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการปรับตัว ในบางสถานการณ์ก็ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาที่ไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญในการจัดการกระบวนการทำงานตามสถานการณ์ที่ได้เผชิญให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของชัชฎา เมธีทรงกิจ (2558 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของกุลริศา วงษ์ภักดี (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของโชติกา พรหมเทศ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจมาจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เป็นการปฏิบัติงานที่รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติตาม และประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคนที่ได้รับมีความแตกต่างกันตามภารกิจของงาน ทำให้ผู้บริหารแต่ละคนได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกันจึงทำให้มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันออกไปด้วย นอกจากนี้ในการบริหารสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาให้มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถสร้างอำนาจชักนำและมีอิทธิพลได้เหนือกว่าผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนไม่จำเป็นต้องเรียนทางด้านการบริหารสถานศึกษาก็สามารถบริหารสถานศึกษาได้ เพียงแต่มีประสบการณ์ก็สามารถทำได้แล้ว ซึ่งอาจจะไม่จริงเสมอไป แต่หากผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาทางด้านการบริหารการศึกษาแล้วย่อมสามารถนำหลักทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเหมาะสมและเข้ากับสถานการณ์ ซึ่งเป็นลักษณะและความสามารถเฉพาะบุคคล (ธร สุนทรายุทธ. 2556 : 3) ซึ่งวิเชียร วิทยอุดม (2553 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ

เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ในสถานการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ และสุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550 : 203) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งอาจมีลักษณะไม่เหมือนกันจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคน ดังนั้นประสบการณ์จึงไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา ศรีมาวงษ์ (2556 : 128) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่มีสภาพบริบทที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรและนักเรียนมาก ทำให้ผู้บริหารสามารถวาระบบการทำงานและมีการมอบหมายงานให้กับบุคคลากรอย่างเป็นระบบ ถึงแม้จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างออกไปสถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีบุคลากรที่รับผิดชอบในงานที่ชัดเจนเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยที่ผู้บริหารเป็นเพียงผู้มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลเท่านั้น นอกจากนี้สถานศึกษาขนาดใหญ่มักมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงทำให้บุคลากรภายในสถานศึกษาขนาดใหญ่ต้องเผชิญกับบุคคล สถานการณ์ที่มากขึ้น จึงมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับนโยบายต่าง ๆ เป็นอย่างดี แต่สถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีบุคลากรน้อย ผู้บริหารจึงมีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์มากกว่า เพราะต้องผสานงานโดยตรงกับบุคลากรภายในสถานศึกษาหรือต้องมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางจึงมีลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ทั้งแบบสั่งการ แบบขายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงานที่ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของภาระงานและความเหมาะสมบุคลากรภายในสถานศึกษาของตน ซึ่งผู้บริหารที่ดีควรเป็นบุคคลที่มีความคิดที่จะพัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันต้องพัฒนาตนเองให้สามารถปกครองผู้อื่นโดยปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบุคคลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ณิรดา เวชญาลักษณ์. 2560 : 41) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนะชัย เชาว์พลกรัง (2554 : 61 - 69) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง ให้การช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงานด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

2. ศึกษาแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564**. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

กิตติศักดิ์ แพรวพรายรัตน์. (2553). **พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (วิศวกรรมโยธา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

กุลริศา วงษ์ภักดี. (2556). **การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

จรัส อติวิทยาภรณ์. (2554). **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : เทมการพิมพ์.

ชัชฎา เมธีทรงกิจ. (2558). **การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการทั่วไป). เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). **ภาวะผู้นำร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โชติกา พรหมเทศ. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา และแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

ณิรดา เวชญาลักษณ์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนะชัย เชาว์พลกรัง. (มกราคม - มิถุนายน 2554). "แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 4," **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 34 (1 - 2) : 61 - 69.

ธร สุนทรายุทธ. (2556). **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม หลักการทฤษฎีการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. กรุงเทพฯ : วีอินเตอร์พริ้นท์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

ปาริชาติ สมใจ. (2556). **อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. (2554). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.

สาวิตรี สุขปาน. (2553). **ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4 แบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็นดูเคชั่น.

สุพัตรา ศรีมาวงษ์. (2556). **บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริการศึกษา). ลพบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

อุทัย เดชตานนท์. (กุมภาพันธ์ 2550). "นักบริหารมืออาชีพ," **วารสารราชพฤกษ์**. 5 (2) : 34 - 44.

Beaver, H. O. (2011). **The Relationship between Situational Leadership and Student Achievement**. Thesis Ph.D. (Educational Leadership). Mississippi : University of Southern Mississippi.

Bratton, J., Keith G. and Debra L. (2005). **Organizational Leadership**. Mason, OH : Thomson South - Western.

Daft, R.L. (1999). **Organization Theory and Design**. 7 th ed. Cincinnati, OH : South-Western College.

Franklin, T. (2000). **Situational Leadership: an Analysis of Public School Teachers Readiness Levels and Preferred Principal Leadership Styles**. Thesis Ph.D. (Educational Leadership). North Carolina : Fayetteville State University.

Hersey, P. and Blanchard, K. (1996). **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**. 7 th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Koh, W.L. (1991). **An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary Schools in Singapore**. Thesis Ph.D. (Faculty of Arts and Social Sciences). Singapore : University of Singapore.

Koontz, H. and Weihrich' H. (2009). **Essentials of Management an International Perspective**. 8 th ed. New Delhi : TATA McGraw-Hill.

Krejcie, R.V. and Morgan, D. W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities," **Educational and Psychological Measurement**. 30 (3) : 607 - 610.

Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2007). **Effective Leadership**. 3 rd ed. Ohio : South-Western.

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นายมนตรี ทัดเทียม	ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. นายจงรัก สุวโจ	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาซา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
3. นางสาวเตือนใจ มีสุข	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าแคลง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
4. นางชลฤดี คำสัตย์	ครูโรงเรียนวัดน้ำรัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
5. นางจงจิต สงวนสิน	ครูโรงเรียนบ้านโชคดี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๗๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวธัญพร ตันหยง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๗๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาซา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวธัญพร ตันหยง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๗๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดท่าแคลงฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวธัญพร ตันหยง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๗๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางชลฤดี คำสัตย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวธัญพร ตันหยง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๗๘

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางจงจิต สงวนสิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวธัญพร ตันหยง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รายละเอียดแบบสอบถามตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณารับเชิญ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/๐๗๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวธัญพร ตันหยง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวธัญพร ตันหยง นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนในสถานศึกษาของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๓/ว ๐๘๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
อ.เมือง จ.จันทบุรี ๒๒๐๐๐

๒๒ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ชุด

ด้วยนางสาวธัญพร ตันหยง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรีย์มาศ สุขกสิ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์อัมพวัน ประเสริฐภักดิ์ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกสถานศึกษาของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงต้องนำเครื่องมือในการวิจัยมาเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูผู้สอนของท่าน

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นางสาวธัญพร ตันหยง เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๓๙๓๑ ๙๑๑๑ ต่อ ๑๑๓๘
โทรสาร ๐ ๓๙๔๗ ๑๐๖๑

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับสอบถามครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

นางสาวธัญพร ตันหยง
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย √ ลงใน ( ) ให้ตรงกับความเป็นจริง

1. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ..... ปี
2. ขนาดของสถานศึกษา

( ) ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา

( ) ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121 - 300 คน

( ) ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

คำชี้แจง เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ต่อไปนี้มากน้อยเพียงใดโดยให้ทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน

5 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับมาก

3 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับน้อย

1 หมายถึง มีบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ระดับน้อยที่สุด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ระดับบทบาทภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	4	1
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ						
1.	เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ					
2.	เน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาที่งานต้องสำเร็จ					
3.	กำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ					
4.	มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ					
5.	ควบคุมดูแลบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด					
6.	บัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด					
7.	มีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา					
8.	บอกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ					
ภาวะผู้นำแบบขายความคิด						
9.	อธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน					
10.	ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น					
11.	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
12.	ให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
13.	รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ระดับบทบาทภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	4	1
14.	ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม						
15.	ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา					
16.	รับฟังอุปสรรคปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ					
17.	ให้ความสำคัญและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
18.	ช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
19.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น					
20.	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน					
21.	มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
22.	ระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ					
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน						
23.	อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง					
24.	ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ					
25.	มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง					

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ระดับบทบาทภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	4	1
26.	กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง					
27.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน					
28.	ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี					
29.	เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม					
30.	ให้การช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ง
ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 14 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ข้อที่	บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ								
1.	เน้นการใช้กฎระเบียบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
2.	เน้นความสำคัญของการกำหนดเวลาที่งานต้องสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
3.	กำหนดขั้นตอนในการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
4.	มีหนังสือระบุงานอย่างละเอียด กำหนดระยะเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
5.	ควบคุมดูแลบัญชาการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
6.	บัญชาอย่างเข้มงวดและเด็ดขาด	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
7.	มีเวลาเพียงส่วนน้อยที่ใช้ในด้านการเสริมแรงผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
8.	บอกถึงความคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.80
ภาวะผู้นำแบบขายความคิด								
9.	อธิบายการตัดสินใจของตนเองแล้วให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาทำความเข้าใจในรายละเอียดงาน	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
10.	ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามเมื่อจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 1	2	3	4	5	รวม	ค่า IOC
11.	ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	0	+1	+4	0.80
12.	ให้การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
13.	รู้จักใช้เทคนิคการเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
14.	ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม								
15.	ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
16.	รับฟังอุปสรรคปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
17.	ให้ความสำคัญและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
18.	ช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
19.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
20.	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	บทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
21.	มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในกระบวนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.80
22.	ระดมความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงานที่สำคัญก่อนนำไปปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน								
23.	อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางทำงานด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
24.	ไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
25.	มอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
26.	กระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบและตัดสินใจด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
27.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
28.	ยอมรับและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานได้ดี	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.80
29.	เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยไม่ต้องคอยควบคุม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00
30.	ให้การช่วยเหลือค้ำจุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก จ
ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ		**3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม**	
1.	0.67	15.	0.58
2.	0.72	16.	0.57
3.	0.74	17.	0.59
4.	0.36	18.	0.46
5.	0.61	19.	0.52
6.	0.54	20.	0.47
7.	0.69	21.	0.49
8.	0.45	22.	0.49
2) ภาวะผู้นำแบบขายความคิด		**4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน**	
9.	0.60	23.	0.49
10.	0.61	24.	0.37
11.	0.70	25.	0.35
12.	0.71	26.	0.35
13.	0.71	27.	0.47
14.	0.65	28.	0.49
		29.	0.51
		30.	0.49

จากตาราง 15 แสดงว่า แบบสอบถามบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.35 ถึง 0.74 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวธัญพร ตันหยง
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 31 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2510
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 22 หมู่ที่ 6 ตำบลจันทนิมิต
	อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสฤษดิเดช
	จังหวัดจันทบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2526	มัธยมศึกษาปีที่ 3
	โรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2529	มัธยมศึกษาปีที่ 6
	โรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2545	วิทยาศาสตรบัณฑิต วท.บ. (วิทยาการคอมพิวเตอร์)
	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2547	ประกาศนียบัตรบัณฑิต ปวค. (วิชาชีพครู)
	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2560	ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี