

ภาวะผู้นำของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

พยุงศักดิ์ นันทรักษา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พฤศจิกายน 2558
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

ภาวะผู้นำของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

พยุงศักดิ์ นันทรักษา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พฤศจิกายน 2558
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รวมถึงเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจนให้คำแนะนำอย่างดียิ่งมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร.บุญชนะ ทาโยธี ที่เมตตาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไข รูปแบบ และรูปเล่ม จนทำให้สารนิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดีทุกประการ

ขอกราบขอบพระคุณพระฟูตระกูล พุทฺธรกฺขิโต, ดร. ดร.จำปี โยธารินทร์ และนางสาวกษร ธรรมเกษร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย โดยให้คำแนะนำปรับปรุงเนื้อหาสาระเพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ที่อนุญาตให้ใช้แบบสอบถามในโรงเรียน และขอขอบพระคุณบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูลและการเก็บข้อมูลในการค้นคว้าวิจัย จนทำให้สารนิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ซึ่งเป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่งต่อผู้วิจัยตลอดเวลา ช่วยให้สารนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเรียบร้อย รวมถึงเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท (รหัส 56) สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้า อีกทั้งขอขอบคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มิได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาบูชาพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณท่าน

พยุงศักดิ์ นันรักษา

5621150532022 : สาขาวิชา : การบริหารการศึกษา ; ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)
คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ / โรงเรียนสังกัดเทศบาล

พยุงศักดิ์ นันทรักษา : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ (THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS OF SCHOOLS UNDER THE GOVERNMENT OF KALASIN MUNICIPALITY) คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ : บุญชนะ ทาโยธี, ปร.ด.. 115 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร และ 2) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรทั้งหมดซึ่งประกอบด้วย บุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าห้าระดับ จำนวน 61 ข้อ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีค่าระหว่าง 0.21 – 0.77 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

ผลการวิจัย พบว่า

1) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา และด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ตามลำดับ

2) บุคลากรในโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ได้ให้ข้อเสนอแนะ โดยลำดับตามจำนวนความถี่จากสูงสุดไปหาต่ำสุด สามอันดับแรก คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เพื่อนร่วมงานตามความรู้ความถนัดและความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคล และ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพบปะ แลกเปลี่ยนความคดและเสนอแนะร่วมกัน

5621150532022 : MAJOR : EDUCATION. ADMINISTRATION; M.Ed.
(EDUCATION. ADMINISTRATION)
KEYWORDS : LEADERSHOP / SCHOOLS UNDER THE GOVERNMENT

PAYUNGSAK NANRAKSA : THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS OF SCHOOLS UNDER THE GOVERNMENT OF KALASIN MUNICIPALITY. THEMATIC PAPER ADVISOR : BOONCHANA TAYOTEE, PH.D. 115 P. 2015.

The objectives of the Thematic paper are as follows: 1) to study the level of the Leadership of Administration of Schools under the Government of Kalasin Municipality. 2) To study the suggestions the Leadership of Administration of Schools under the Government of Kalasin Municipality . The Population of the Research. The study of the entire Population, Which includes Personnel in the Municipal schools under the 100 People. The instrument for data collection was a set of five-rating scale questionnaire of 91 Items, including Index of Item – Objective Congruence between 0.67 - 1.00. The discrimination item of Questionnaire about the Academic Affairs Administration of Schools under the Government of Kalasin Municipality. There are between 0.21 – 0.77. and reliability coefficient 0.95. The statistics were Frequency, Percentage, mean and Standard deviation by computer program building blocks in the analysis and interpretation results.

The research results were found as follows ;

1) The opinions of the Leadership of Administration of Schools under the Government of Kalasin Municipality were at highest levels. When the aspect that personnel were at the highest level in every aspect. Sorting arithmetic meant from highest to lowest respectively, The highest practice was the Intellectual Stimulation aspect, inspirational motivation aspect, Intellectual Stimulation aspect, and Charisma or Idealized Influence aspect, respectively.

2) The Personnel of Schools under the Government of Kalasin Municipality made some suggestions about the Application of Leadership. On average of descending order, the first three top were, Executives should encourage colleagues to progress in the work of an individual, Executives should assign a task to a colleagues by the knowledge, aptitudes and abilities of individual colleagues, and Executives should create an atmosphere to colleagues have the meeting. Exchanger crooked and suggested together.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	1
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	7
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	32
สภาพพื้นที่ที่ศึกษา	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
3 วิธีดำเนินงานวิจัย	46
กลุ่มเป้าหมาย	46
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	46
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล	48
การวิเคราะห์ข้อมูล	49
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	การวิเคราะห์ข้อมูล	52
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	52
	ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล	52
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	64
	สรุปผลการวิจัย	64
	อภิปรายผลการวิจัย	66
	ข้อเสนอแนะ	80
	บรรณานุกรม	82
	ภาคผนวก	89
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย	90
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ	92
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย	94
	ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	96
	ภาคผนวก จ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)	98
	ภาคผนวก ฉ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	103
	ภาคผนวก ช แบบสอบถาม	107
	ประวัติผู้วิจัย	115

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	21
4.1	แสดงความถี่และร้อยละของบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	53
4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน	54
4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	55
4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	56
4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	57
4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล	58
4.7	แสดงค่าความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	59
4.8	แสดงค่าความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	62

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	3
1.2	แสดงโครงข่ายทางการจัดการของ Blake and Mouton	12
1.3	แสดงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การ	16

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศชาติต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะปกครองด้วยระบบการปกครองแบบใดก็ตามจะต้องบริหารประเทศโดยคณะรัฐบาล และในองค์การหรือหน่วยงานจะต้องประกอบด้วยคณะบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกผู้ร่วมองค์การร่วมกันดำเนินกิจการ ที่จะทำหน้าที่นำพาองค์การนั้น ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีอยู่ด้วยกันสองกลุ่มคือ กลุ่มผู้นำ (Leader) กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำทำหน้าที่กำหนดบทบาท อำนวยการ ประสานงาน ให้สมาชิกทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและภายในองค์การเหล่านั้นก็มักถือว่าความสำเร็จในภารกิจที่ทำนั้นเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องใช้ความสามารถเป็นอย่างมากในการที่จะทำให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายผลผลิตขององค์การและลักษณะต่างๆ ของผู้ร่วมงานที่ปรากฏออกมาให้เห็นย่อมเป็นสิ่งบ่งบอกได้ว่าผู้นำขององค์การ มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงไรความสามารถในการนำ ผู้ร่วมงานให้เกิดการร่วมมือ ที่เรียกกันทั่วไปว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) จึงนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555–2559) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างรุนแรงกว่าช่วงที่ผ่านมา ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8–10 สังคมไทยได้อัญเชิญหลัก"ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" ไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปัจเจก ครอบครัวชุมชน สังคม จนถึงระดับประเทศ ซึ่งได้มีส่วนเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ทุกภาคส่วนในสังคมไทยเห็นพ้องร่วมกันน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งให้เกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับชุมชน ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ "สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง"

ในปัจจุบันหน่วยงานทางการศึกษา นับว่าเป็นหน่วยงานที่มีปัญหาเกี่ยวกับผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำมากที่สุดหน่วยงานหนึ่งสาเหตุก็คือเรื่องของรูปแบบและวิธีการบริหารงานที่มีหลายขั้นตอนการซ้ำซ้อนกันของงานจนทำให้เกิดการสับสนในการปฏิบัติงาน การบริหาร และการพิจารณาสั่งการซึ่งขึ้นอยู่กับหน่วยงานระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ เช่น ในเรื่องการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ข้อโต้แย้งเรื่อง เขตพื้นที่การศึกษา ตามระบบโครงสร้างการบริหารการศึกษาใหม่ของ

กระทรวงศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันว่าการแบ่งเขตพื้นที่ตามโครงสร้างนั้น น่าจะค่อย ๆ แบ่งโดยใช้เวลา 5 -10 ปี แทนที่จะแบ่งทันทีตามที่คณะ กรรมการการปฏิรูปการศึกษาเห็นชอบหรือกรณีการมอบอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคลโดยหลักการแล้วโรงเรียนสามารถดำเนินการ ตัดสินใจได้เป็นบางเรื่องเท่านั้น เพราะ เป็นหน่วยงานราชการที่อยู่ในการกำกับของรัฐไม่สามารถที่จะตัดสินใจได้ทุกเรื่องอย่างที่ต้องการจากสาเหตุนี้จะเห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติไม่สามารถออกความคิดเห็น เพื่อไปสู่การปฏิบัติได้ ทำให้หน่วยงานทางการศึกษา ไม่มีกระบวนการที่จัดการที่เหมาะสมการดำเนินการต่าง ๆ จึงล่าช้า เป็นปัญหาในการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามกระแสปฏิรูปที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและวัตถุ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารให้ทันสมัยมีการปฏิบัติงานในลักษณะของการปฏิบัติงานที่อาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานจนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมจิตสำนึกและค่านิยมที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยกันต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจากลักษณะแต่เดิมทำงานในเชิงรับ ให้กลายมาเป็นเชิงรุกให้มากขึ้นต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่ดีในเชิงการบริหาร ผู้บริหารต้องอาศัยภาวะผู้นำมาช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อที่นำไปสู่ความมีเอกภาพภายในองค์การและการมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจในการผลักดันองค์การบรรลุเป้าหมาย (จันทรานี สงวนงาม, 2546, หน้า13)

โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เป็นหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องและสนองความต้องการด้านการศึกษาของประชาชน สังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองของประเทศ โดยดำเนินการส่งเสริมให้เด็กเยาวชนเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้ รับการศึกษาตามความสามารถของแต่ละบุคคล ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขในชีวิต โดยเฉพาะรูปแบบการดำเนินการต่าง ๆ มีการกำหนดเรื่องขนาดของโรงเรียน การมอบอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารจัดการด้านการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษา ที่มุ่งเน้นให้มีการจัดการเรียนการสอนที่ครอบคลุมทั่วถึง จากปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และรับฟังการบรรยายจากผู้ทรงคุณวุฒิ จากที่ต่าง ๆ ปรากฏว่าถึงแม้จะมีผู้ศึกษาภาวะผู้นำให้เห็นบ้างก็ตาม ก็เป็นเพียงภาพกว้าง ๆ ไม่ได้เฉพาะเจาะจงในแต่ละตำแหน่งหน้าที่การงาน สถานที่ เพื่อให้สามารถมองเห็นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้ศึกษาจึงศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ว่าบุคลากรมีความเห็นเป็นอย่างไร

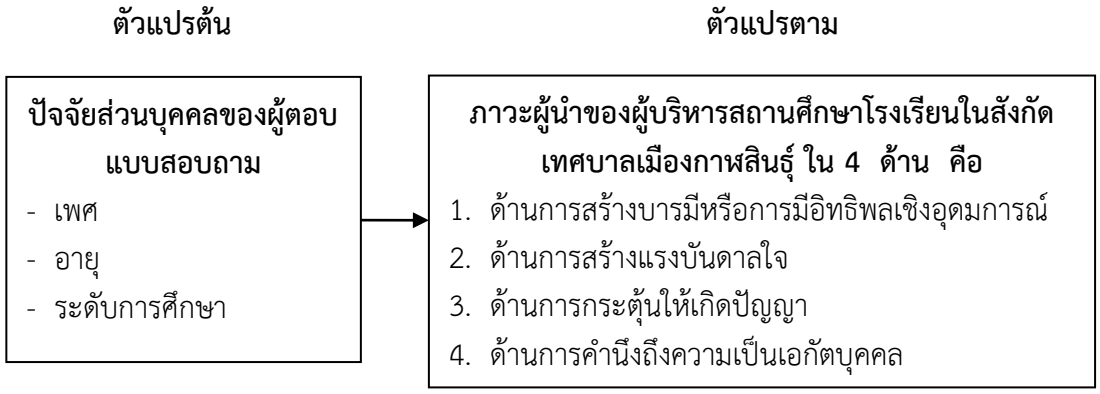
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ตามความคิดเห็นของบุคลากร

1.2.2 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของกระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 8 - 11) ซึ่งมี 4 ด้าน คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ดังภาพประกอบที่ 1.1



ภาพประกอบที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.4.1 ทำให้ทราบระดับความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

1.4.2 ทำให้ทราบแนวทางการพัฒนาความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

1.4.3 เป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานในโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ สามารถนำข้อค้นพบไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยการนำเอาหลักผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ประจำปีการศึกษา 2558 จำนวน 100 คน

1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ดังนี้

1) ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ และระดับการศึกษา

2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำแนกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 4 แห่ง คือ 1) โรงเรียนเทศบาล 1 กาฬสินธุ์พิทยาสิทธิ์ 2) โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา 3) โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเหนือ 4) โรงเรียนเทศบาล 4 วัดใต้โพธิ์ค้ำ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์ หรือสร้างศรัทธา และสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตาม หรือให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการเพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการมี 4 ด้าน คือ การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดปัญญา และการคำนึงความเป็นเอกัตบุคคล

การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิเมื่อได้ร่วมงานกัน ให้ความช่วยเหลือ เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบ แนะนำครูเมื่อมีปัญหา และยกย่องครูเมื่อมีโอกาส ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่วิกฤต มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม มีความเฉลียวฉลาดมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ จงรักภักดีและความมั่นใจ รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีอิทธิพลที่ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และภาระหน้าที่ขององค์การ

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงบทบาทหรือปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นบันดาลใจให้ครูทำงานอย่างทุ่มเทและมุ่งมั่น สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ครูสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหมายที่ผู้บริหารต้องการต่อผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน อุทิศตัวเพื่อความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารจะช่วยให้ครูมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน พัฒนาความผูกพันของครูต่อเป้าหมายระยะยาว ช่วยให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีค่าและสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได

การกระตุ้นให้เกิดปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ครูมีความต้องการแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองเห็นการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของตน ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี และกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของแต่ละบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ คอยดูแลให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ

โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย โรงเรียนเทศบาล 1 กาฬสินธุ์พิทยาสิทธิ์ โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเหนือ และโรงเรียนเทศบาล 4 วัดใต้โพธิ์ค้ำ

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

ครูผู้สอน หมายถึง ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

บุคลากร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

เพศ หมายถึง เพศชาย และเพศหญิงของบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 เพศ ดังนี้ 1) เพศชาย และ 2) เพศหญิง

อายุ หมายถึง อายุตามปีปฏิทินของบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ 1) ไม่เกิน 30 ปี 2) 31- 40 ปี 3) 41- 50 ปี 4) 51 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาที่แสดงถึงคุณลักษณะความรู้ความสามารถสูงสุดของบุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) ปริญญาตรี และ 2) สูงกว่าปริญญาตรี

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยลำดับเนื้อหาที่เป็นสาระสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

2.1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.2 บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

2.2.3 การจัดการศึกษาของเทศบาล

2.3 สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคลมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ (2542, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2543, หน้า 21) ได้สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามจะใช้กำลังสมอง กำลังกาย กำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

ประเวศ วะสี (2544, หน้า 70 – 71) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ สังคมระดับใดระดับหนึ่ง

ตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศและสังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายรวมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุข และมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกัน หรือแตกแยกเพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่นสงครามจะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูงในสถานการณ์ธรรมดาจุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้างน้อยบ้างสุดแต่ปัจจัยหลายอย่าง

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พรนพ มุกกะพันธ์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานงานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการสร้างอิทธิพล โดยการกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นอิทธิพลที่ถูกต้องและการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2545, หน้า 95)ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆในกลุ่มหรือในองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติอยู่
2. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัว,หน้า
3. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
4. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่ได้รับแต่งตั้งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

เสนาะ ติเยาว์ (2545, หน้า 5 - 6) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาบุคลคลไม่ใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่นในแง่ของการบริหาร ก็คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทองอินทร์ วงษ์โสธร (2545, หน้า 165 – 166) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่น โดยปราศจากการใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก
2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและทำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ภาวะผู้นำ คือ เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง
4. ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลแห่งความสัมพันธ์ ก็คือ บุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งต้องรับผิดชอบต่อกิจกรรม และสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อคนคนหนึ่งมี

ผลกระทบต่ออีกคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ว่าการสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์มาจากคนคนนี้ ความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอไม่เคยเกิดขึ้นโดยลำพัง

สต๊อกดิลล์ (Ralph M.Stogdill, 1974 อ้างใน กนกอร สมปราชญ์ 2546, หน้า 32) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยการเป็นผู้นำ ได้สรุปแนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ดังนี้

1) การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม แนวคิดนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่มและกิจกรรม เป็นศูนย์รวมของอำนาจและความร่วมมือ

2) การเป็นผู้นำ คือ ผลของบุคลิกภาพ ตามแนวคิดนี้ถือว่าผู้นำจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากบุคคลอื่น น่ายกย่องนับถือและให้ความร่วมมือ

3) ศิลปะของการทำให้เกิดการยินยอมทำตาม แนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง จงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4) เป็นการใช้อิทธิพล แนวคิดนี้ถือว่าผู้นำ คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมายและทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ หรือ ข่มขู่

5) เป็นพฤติกรรม หรือการกระทำ แนวคิดนี้ ถือว่าเป็นผู้นำคือ พฤติกรรมของบุคคล ขณะที่นำกิจกรรมกลุ่มประสานการทำงานกลุ่ม เป็นเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างการตำหนิ หรือการยกย่อง การแสดงความสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการของสมาชิก

6) เป็นรูปแบบการเกลี้ยกล่อม แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจ หรือให้ผู้อื่นทำตาม

7) เป็นความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่า การเป็นผู้นำ คือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำย่อมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8) ภาวะผู้นำ คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุมแต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

9) ภาวะผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทแตกต่างกันออกไปในสังคม แนวความคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำควรมีบทบาทอย่างไร และผู้ตามควรมีบทบาทอย่างไร

10) ภาวะผู้นำ คือ การมีความคิดริเริ่มในงานการเป็นผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มกระตือรือร้น หาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้ก็คือ ต้องมีความคิดริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำ บำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

เลิศ ไชยณรงค์ (2546, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธาความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่าง ผู้ร่วมงาน

หรือผู้ตามทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องการอันเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การนั่นเอง

สุวัฒน์ ภานุรักษ์ (2548, หน้า 23) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการใช้อิทธิพลของบุคคลเพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคลากร หรือกลุ่มในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการปฏิบัติภารกิจที่ตั้งไว้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 18) กล่าวว่า แม้ว่าในภาษาอังกฤษ “Leader” (ผู้นำ) กับคำว่า “Manager” และ “Administor” (ผู้บริหารหรือผู้จัดการ) จะสามารถใช้แทนกันได้ในบางครั้งก็ตามแต่โดยสาระในแง่กระบวนการและแนวคิดแล้วมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ เมื่อพูดถึงผู้บริหารก็มักจะมองถึงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและดำเนินงานตามหน้าที่หลัก (function) ซึ่งเป็นกลไกลขององค์การ เช่นการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Prganizing) การอำนวยการ (Dirccting) และการกำกับควบคุม (Controlling) เป็นต้น ในขณะที่ ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal aspects) โดยเฉพาะแนวคิดปัจจุบันที่ถือว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการใช้อำนาจอิทธิพล (Influence) เป็นต้น วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้บริหารและผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Manager) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เป็นงานประจำและมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ไปได้อย่างถูกต้อง (Do things right) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the things right) ความมีประสิทธิพล (Effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

นภดล สิงหศรี (2548, หน้า 29) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งมีบุคคลมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานทั้งด้านความคิด ด้านพฤติกรรมและด้านอื่นๆ ในการบริหารจัดการโดยสามารถนำผู้ร่วมงานให้ดำเนินกิจกรรมไปด้วยความเรียบร้อยซึ่งอาจจะได้หลักการบริหารหรือไม่ก็ได้ทั้งเพื่อให้นำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายของงานนั้น

สุพานี สกฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือนำผู้ตามได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หรือสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของงานอย่างเหมาะสม

จากนิยามที่นักวิชาการได้ให้ความหมายมานั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะความเป็นผู้นำความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ในปัจจุบันจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักทฤษฎีและผู้สนใจต่างมุ่งความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม (เนตร์พัณณา ยาวิราช,2552, หน้า 64)

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 169 - 189) ได้สรุปและแบ่งกลุ่มทฤษฎีในการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 3 แนวทางดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นการให้ความสนใจที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เพื่อที่จะคาดคะเนถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยการมองลักษณะส่วนตัวเช่น บุคลิกภาพ ทักษะ ลักษณะทางกายภาพ ความสูง รูปร่างหน้าตาและอื่น ๆ เช่น มีความฉลาด เป็นคนกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม เป็นคนชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นตนเองสูงและมีความรับผิดชอบเป็นต้น แต่คุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้นำแต่ละคนมีไม่เท่ากัน จึงทำให้ยากต่อการสรุปออกมาให้ได้อย่างชัดเจน จุดอ่อนของทฤษฎีนี้จึงมีผู้แย้งว่า เป็นการละเลยต่อปัจจัยสำคัญของผู้นำในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำนี้ขาดความสมบูรณ์ในการที่จะอธิบายให้รายละเอียดถึงเหตุ และปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จของผู้นำ ซึ่งทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่สำคัญ ๆ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะเฉพาะทางร่างกาย และทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory) เป็นการศึกษาถึงความเชื่อว่าความสามารถพิเศษ หรือเรื่องของพรสวรรค์อาจจะมีส่วนสำคัญในการก่อให้เกิด ผู้นำขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองแนวคิดนี้ยังหาข้อสรุปไม่ได้

2. ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ นิสัยที่แสดงออก โดยศึกษาว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมในลักษณะใดที่ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และจะช่วยให้การพัฒนาผู้นำเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีรูปแบบเป็นรูปธรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่ได้มีการศึกษาที่น่าสนใจ คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของ ผู้นำ และผู้ตาม หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากับประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

1) พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนหรือพนักงาน (Employee - Centered Leader Behavior) ผู้นำในลักษณะนี้จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2) พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered Leader Behavior) ผู้นำ ที่มีลักษณะเช่นนี้จะให้ความสำคัญกับงานและผลิตผลของงานที่ออกมา สนใจในด้านเทคนิคและวิธีการในการผลิตเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้โดยถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากร อย่างหนึ่งหรือเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะให้งานได้สำเร็จเท่านั้น นั่นคือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงานนั้นจะมีผลต่อความพอใจของพนักงานทำให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงานส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ให้

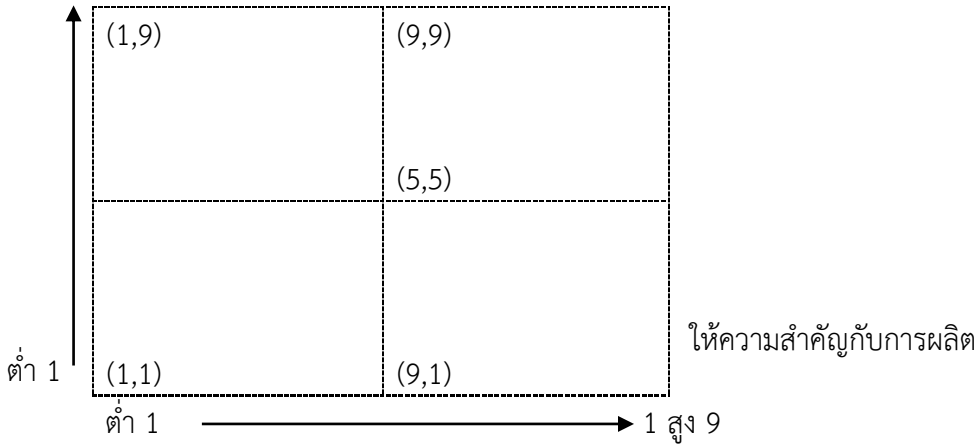
ความสำคัญกับงานมากกว่าพนักงานก็จะทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้น ความเต็มใจที่จะทำงานก็จะมีน้อย

ส่วนการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แนวทางคือ

1. ผู้นำที่จัดทำโครงสร้างงาน (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็น ผู้กำหนดบทบาทสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การมีการคาดหวังในการปฏิบัติงานไว้สูง โดยการกำหนดมาตรฐาน และตารางเวลาการทำงาน มีการมอบหมาย ภารกิจให้พนักงานเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ได้ผลงานออกมาตามเกณฑ์และภายใต้เวลาที่กำหนด

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงาน มีการยอมรับความคิดเห็น สร้างความรู้สึกร่วมในหน้าที่ให้ความเป็นมิตร มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สำหรับโครงข่ายการจัดการของ Blake and Mouton (Blake and Mouton's Managerial Grid) ได้พัฒนาโครงข่ายการจัดการเพื่อวิเคราะห์และอธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยการอธิบายเป็นตาราง 2 มิติ คือแกนนอนซึ่งเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ในงาน หมายถึงการให้ความสำคัญต่อภารกิจงาน แกนตั้งแสดงถึงความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเป็นเรื่องส่วนตัว และเรื่องการงาน รวมทั้งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น และการตัดสินใจ ซึ่งทั้งสองแกนนี้มีมาตราส่วนจากระดับต่ำสุดคือ 1 ไปจนถึงสูงสุดคือ 9 โดยได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 5 ระดับ ดังภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงโครงข่ายทางการจัดการของ Blake and Mouton
ที่มา มัลลิกา ต้นสอน (2544 , หน้า 117)

ระดับต่ำสุดคือ (1,1) การบริหารงานแบบด้อยคุณภาพ (Impoverished Management) เป็นการบริหารแบบไร้ฝีมือ ไม่สนใจสิ่งใด ๆ ในองค์การทั้งต่องานและลูกน้องความ

พยายามที่จะผลักดันงานให้สำเร็จมีน้อย ขาดความกระตือรือร้น และบรรยากาศภายในองค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

ระดับที่อยู่ตำแหน่ง (1,9) การบริหารงานแบบสโมสร (Country Club Management) เป็นการบริหารที่มุ่งตอบสนองความสัมพันธ์ส่วนตัว ละเลยความสนใจการทำงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานจึงมีน้อย

ระดับที่อยู่ในตำแหน่ง (9,1) การบริหารงานแบบต้องเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority Obedience Management) เป็นการบริหารงานที่มุ่งไปที่ผลผลิตขององค์การอย่างเต็มที่ โดย ไม่สนใจลูกน้อง ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อฟังคำสั่งและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ลักษณะเช่นนี้แม้ว่างานจะบรรลุเป้าหมาย แต่ขวัญและกำลังใจตลอดจนความผูกพันระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานจะมีน้อยซึ่งจะนำผลเสียมาสู่องค์การในระยะยาว

ระดับที่อยู่ในตำแหน่ง (9, 9) การบริหารงานแบบทีมงาน (Team Management) เป็นลักษณะการบริหารงานแบบให้ความสำคัญทั้งกับคนและงาน เป็นการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานจึงดีทำให้ผลของงานออกมาดี

ระดับที่อยู่ในตำแหน่ง (5, 5) การบริหารงานเป็นแบบกึ่งกลาง (Middle of the Road Management) เป็นการบริหารงานแบบทางสายกลาง มีการประนีประนอมเพื่อให้องค์การนั้นได้รับประโยชน์สูงสุด ผู้นำลักษณะนี้สามารถจะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ทำให้มีผลงานออกมาได้ระดับหนึ่งแม้จะไม่ดีที่สุดก็ตาม

จากลักษณะผู้นำทั้ง 5 แบบที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ Blake and Mouton สรุปว่า (9, 9) คือผู้นำที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นผู้นำที่เก่งทั้งคน และเก่ง ทั้งงาน จึงทำให้ องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ขณะเดียวกันผู้ร่วมงานต่างมีความสุขในการทำงานด้วย

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories of Leadership) จากการที่ ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤตกรรมศาสตร์ ให้ความสนใจต่อคุณลักษณะพิเศษ และคุณสมบัติทางกายภาพเฉพาะตัวของผู้นำ และพฤติกรรม ของผู้นำทำให้ไม่สามารถอธิบายถึงความสำเร็จของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วปัจจัย แวดล้อมอื่น ๆ ก็มีผลต่อความสำเร็จของผู้นำ จึงทำให้มีผลการศึกษาวิจัยผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังนี้

แบบจำลองเชิงสถานการณ์ของ Fieldler (Fiedler Contingency Model) ซึ่งเป็นแนวคิดเริ่มต้นของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่กล่าวว่าแม้บุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การเป็นผู้นำ แต่แบบจำลองสถานการณ์ก็จะช่วยให้เลือกผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์จากปัจจัยความสามารถในการสร้างความพึงพอใจในสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-Member Relationship) ซึ่งปัจจัยที่ว่านี้ Fieldler เห็นว่ามีความสำคัญมากในเชิงสถานการณ์ เพราะถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยดีก็จะเกิดความร่วมมือที่ดี จึงส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) เป็นการกำหนดระดับของเป้าหมายงาน ทักษะ และวิธีการและมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายมาเพื่อให้คุณให้โทษ เพื่อประโยชน์ต่อการควบคุม สั่งงาน ในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย

4. ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย (Path - Goal Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่ Martin Evans and Robert House พัฒนาขึ้นมาโดยกล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การปฏิบัติงานของลูกน้องมีประสิทธิ์ภาพมากขึ้นด้วย อันเป็นผลมาจากที่มีการชี้นำ การชักจูง และสร้างความพึงพอใจ สร้างความชัดเจนในวิธีการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และทฤษฎีนี้ยังเชื่อว่า ผู้นำคนหนึ่ง ๆ นั้นอาจจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่ง หรืออาจจะเป็นทุกรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยแวดล้อมอันประกอบด้วย

1. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environment Factor) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลต่อความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่ขององค์การและกลุ่มงาน

2. ลักษณะที่เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) อันเป็นระดับของทักษะและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ Hersey and Blanchard (Hersey - Blanchard Situation Leadership Theory) ได้ร่วมกันพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้ปรับปรุงรูปแบบ ภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับความพร้อมในการเป็นผู้ตาม ขณะเดียวกันเพื่อจะตอบสนองตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วยความสามารถ (Ability) เช่น ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ อีกด้านหนึ่งก็คือความเต็มใจ(Willingness) ซึ่งได้แก่ ความเชื่อมั่น เงื่อนไข และการจูงใจในการทำงาน

ขณะที่ ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for Leadership Theory) ถือว่าการทดแทนนั้นเป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่ทำให้การทำงานของกลุ่มไม่ต้องมีผู้นำ เพราะว่าพนักงานหรือกลุ่มตระหนักในบทบาท หน้าที่ และเป้าหมายของตนแล้วเป็นอย่างดีแล้ว จนกระทั่งไม่มีความจำเป็นจะต้องมีผู้นำอย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transactional and Transformational Leadership) ได้เน้นเรื่องของผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงใช้วิธีกระตุ้นให้พนักงานทำงานโดยมีรางวัลเป็นสิ่งล่อใจ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนรูปจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานโดยการชักจูงให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อผลงานที่เหนือกว่าความคาดหวังไว้

อย่างไรก็ดี ทองใบ สุดชารี (2543 , หน้า 83-84) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่านอกจากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมา แบบของทฤษฎีภาวะผู้นำก็ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching Leadership) เป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการช่วยวิเคราะห์ ชี้แนะ ปรับปรุงเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้องของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Super Leadership) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการพัฒนาให้ผู้ตาม (Followers) กลายเป็นบุคคลที่มีผลิตภาพสูง ทำงานได้อย่างอิสระ ต้องการให้

ผู้นำได้เข้ามาควบคุมการทำงานให้น้อยที่สุด และมีศักยภาพที่จะสอนให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถที่จะคิด และทำกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและได้อย่างอิสระ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) เป็นลักษณะ ผู้นำที่เป็นนายจ้างของตนเอง จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์การทั้งในแง่ของความล้มเหลวและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ

4. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์การนั้นเกิดขึ้นจากความเชื่อมั่นและศรัทธาของบุคลากรที่มีต่อองค์การรวมทั้งความภูมิใจในค่านิยมที่จะสร้างสำนึกร่วมระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาในการเป็น ส่วนหนึ่งขององค์การโดยการยึดเอาผลประโยชน์ขององค์การเป็นเป้าหมายหลักร่วมกัน ความเป็นธรรม ความมีศักดิ์ศรีต่อการมีสำนึกในหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นมาในองค์การมีการกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และคุณค่าของความเป็นคน ขณะเดียวกันก็หาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อจะมาแก้ปัญหาขององค์การ มีการยึดเอาผลประโยชน์ขององค์การเป็น เป้าหมายหลักร่วมกัน ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นภาวะผู้นำ ที่มีบารมี (Charismatic Leadership) และ สร้างแรงจูงใจ (Inspirational Leadership)

สำหรับ Bass (1990 , p. 22) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบคือภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบการจัดการ (Transactional Leaderships) โดยกล่าวไว้ว่า ผู้นำแบบปฏิรูปนั้นมีลักษณะดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวผู้อื่น ทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภารงานของตนเป็นตัวอย่างที่ดีทำให้ผู้อื่นรู้สึกคล้อยตามและต้องการที่จะเลียนแบบมีมาตรฐานด้านพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับสูง ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรม ได้รับการเคารพและเชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกจากผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นลักษณะ ผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามรับรู้ถึงความคาดหวัง จูงใจและกระตุ้นผู้ตามให้เป็นส่วนหนึ่งของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์การในทางปฏิบัติผู้นำจะชักชวนให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกถึงการบรรลุความสำเร็จของกลุ่มมากกว่าของตนเอง

3. ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงภาวะผู้นำที่มีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ท้าทายความเชื่อและค่านิยมของตนเองและองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นตัวแทน ผู้นำที่พยายามจัดบรรยากาศ เพื่อสนับสนุนการรับฟังถึงความต้องการของผู้ตามเฉพาะรายบุคคล โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกและที่ปรึกษาในขณะเดียวกันก็พยายามทำให้ผู้ตามค้นพบ ความจริง ซึ่งอาจเป็นการมอบหมายงานที่เป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะตัวบุคคล

ส่วนภาวะผู้นำแบบการจัดการ (Transactional Leadership) ได้แยกออกเป็น 3 ลักษณะคือ

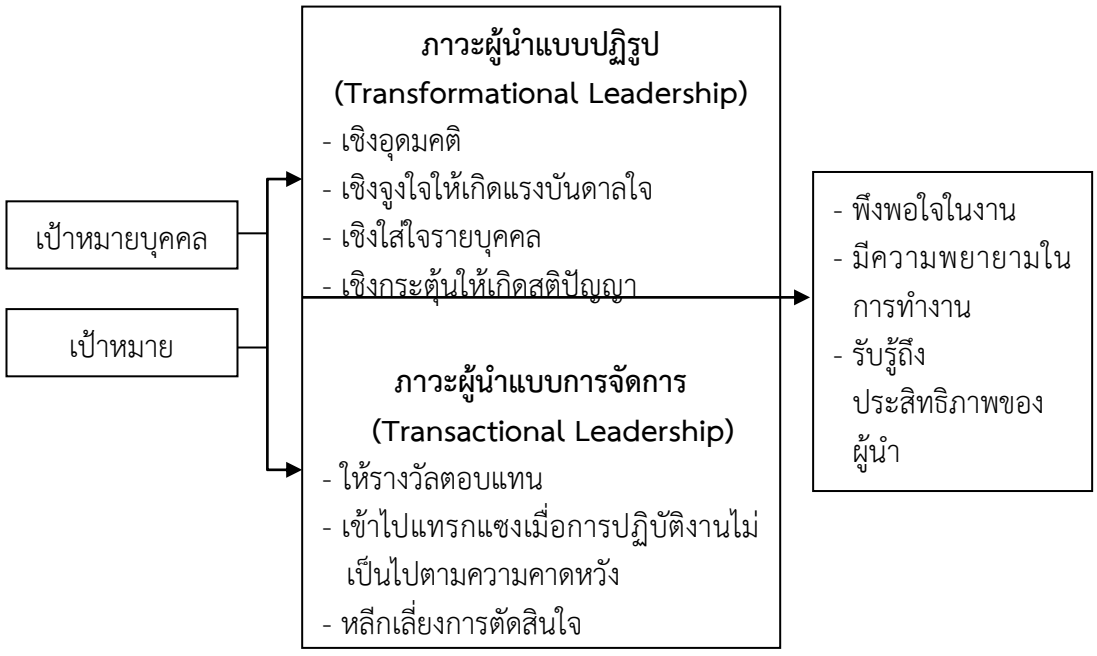
1. การให้รางวัลตอบแทน (Contingent Rewards) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ชี้ให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงผลของค่าตอบแทนและรางวัลที่เขาควรจะได้รับเมื่อเขาสามารถ

ปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังหรือเป้าหมายขององค์การ เป็นการกระตุ้นให้เกิดงานและได้งานมากกว่าที่องค์การกำหนด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดผลงาน โดยการให้รางวัลตอบแทนเมื่อ ผู้ร่วมงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย หรือได้มากเกินกว่าเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้

2. การเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (Management by Exception) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เฝ้าระวังการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของ องค์การและจะเข้าไปจัดการ/แก้ไขกับงาน เมื่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอาจจะเป็นเกิดจากการร้องขอของผู้ตามหรือเข้าไปเมื่อเห็นว่า การปฏิบัติไม่เป็นไปตามวิธีการ และไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดขององค์การจุดประสงค์เพื่อให้งานสามารถบรรลุเป้าหมาย

3. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ (Laissez - faire) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่ให้ความไว้วางใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะสามารถตัดสินใจและการจัดการกับงานได้ โดยการปล่อยให้เป็นไปตามอำนาจและการตัดสินใจในการดำเนินการหรือปฏิบัติงานเป็นของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเอง โดยผู้นำจะพยายามไม่ตัดสินใจด้วยตนเองเป็น ผู้นำที่มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน และให้ความเชื่อมั่นว่าผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

ในขณะเดียวกัน Avolio and Bass (1990 , p. 891-902) ได้นำเสนอให้เห็นถึงผลของการใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบปฏิรูป (Transformational) และแบบการจัดการ (Translational) ที่ส่งผลต่อองค์การโดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire Mutilator (MLQ) ท้ายที่สุดก็สรุปออกมาว่าความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การหลาย ๆ องค์การล้วนมีผลมาจากการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ตามให้ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพดังปรากฏในภาพประกอบที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อองค์การ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 64) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ในปัจจุบันจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนักทฤษฎีและผู้สนใจต่างมุ่งความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูปนี้ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านของค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรม สามารถก่อให้เกิดความรู้สึกร่วม ทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การสามารถโน้มน้าวและสร้างแรงบันดาลใจต่อสมาชิกผู้ร่วมงานให้คล้อยตาม และมีจิตสำนึกต่อหน้าที่เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานร่วมมือกันจนก่อให้เกิดสำนึกร่วมต่อส่วนรวมว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การโดยถือเอาผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลักมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และ ยุดา รักไทย (2542 , หน้า 64) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งที่จะมีผลต่อการดำเนินงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทุกองค์การทั้งที่เป็นของภาครัฐภาคและเอกชนทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กต้องประกอบด้วยผู้นำ และผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำเป็นทั้งสัญลักษณ์เป็นแบบอย่าง เป็น ตัวแทน เป็นศูนย์รวมของบุคลากรในองค์การ ผู้นำจึงเป็นตัวจักรสำคัญต่อการบริหารจัดการให้เป็นไปตามภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ผู้นำที่ฉลาดมีความรู้ความสามารถจะใช้ภาวะผู้นำซึ่งเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจะจูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ เพราะว่าสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันสูง ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจนไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในวันพรุ่งนี้ หรือแม้แต่ในอีกชั่วโมงต่อจากนี้ องค์การจะต้องมีผู้นำที่แตกต่างไปจากปกติ นั่นคือผู้นำที่มิใช่ผู้บงการ แต่ต้องเป็นผู้นำที่ฉลาดคิดและสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 60) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำได้ใช้ภาวะผู้นำซึ่งภาวะผู้นำมีหลายแบบแล้วแต่ว่าจะเลือกใช้แบบใดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องการเลือกแบบภาวะผู้นำควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา สถานการณ์และบุคลิกภาพของผู้นำเองภาวะผู้นำมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดันให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญ ที่จะทำให้การทำงานของสถานศึกษาบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเป็นหลักสำคัญที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

สเตรียร์ (Steers, 1991 อ้างใน นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 14) ผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดซึ่งไม่ว่าศาสตร์ใดๆ ที่มีอยู่ก็

ไม่แตกต่างกันมากนักในเรื่องของหลักการ ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิคและประสบการณ์ การบริหารการศึกษากว่าจะเห็นผลสำเร็จ หรือว่าล้มเหลวต้องใช้เวลานานส่วนทางธุรกิจนั้น ถ้าบริหารผิดจะเห็นผลได้เร็วมาก และบทลงโทษรุนแรงกว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

1) ช่วยบุคลากรองค์การให้ได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

3) ช่วยประสานฝ่ายต่างๆขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การโดยเฉพาะช่วงองค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดข้องระหว่างส่วนต่าง ๆ

4) ช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 46) ได้อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า สถานการณ์ของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่นับวันมีแต่ความสลับซับซ้อน มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา องค์การทั้งหลายทั้งที่เป็นของภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวให้ทันและเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของกระแสแห่งโลกยุคใหม่ ผู้นำที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อองค์การสมัยใหม่ เพราะว่าเขามีภาระ หน้าที่ในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์การโดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และใช้ “ภาวะผู้นำ” ของเขาเป็นเครื่องมือในการใช้อิทธิพลชักจูงให้สมาชิกยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามด้วยความเสียสละทุ่มเทเพื่อจะนำองค์การให้ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าต่อไป

นอกจากนี้ จอห์น ค็อตเตอร์ นักทฤษฎีทางด้านภาวะผู้นำที่มีชื่อเสียง (Kotter, 1996 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 21) เห็นว่า ผู้เป็นหัวหน้างานในยุคปัจจุบันนี้จำเป็นต้องมีความรู้ทั้งการนำ (Lead) ควบคู่ ไปกับการบริหาร (Manage) เพราะต่างก็มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์การซึ่ง การบริหารจัดการตามแนวคิดแบบเดิมนั้นจะตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stake Holder) ได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันองค์การยังต้องการมีผู้นำที่ดี ที่เข้มแข็งใน การสร้างวิสัยทัศน์ สามารถสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน สามารถนำองค์การให้ก้าวหน้าจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาวการณ์ใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ปัญหาขององค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะพบว่ามีหัวหน้ามากมายที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการอย่างเดียวแต่ขาดการเป็นผู้นำที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 48) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถ ย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงานต่างๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง

และช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้นอกจากนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมองค์กร

อาคม วัดไธสง (2547, หน้า 4) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า การอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของคนสมัยโบราณเพื่อเป็นการป้องกันอันตรายและเพื่อพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มนุษย์จึงมีความจำเป็นต้องมีหัวหน้าเพื่อทำหน้าที่ในการนำกลุ่ม เมื่อสังคมขยายใหญ่ขึ้น มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ปัญหาก็เกิดขึ้นตามมาอีกมากมาย ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มจึงมีมากขึ้นตามมาด้วยความจำเป็นที่จะต้องมีผู้นำเพื่อมาทำหน้าที่ในการแก้ปัญหา เพื่อลดความขัดแย้ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการทำงานตลอดจนสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่กลุ่มและองค์การ

วานิชชัย แสงแม่น (2552, หน้า 36) ได้ศึกษาด้านภาวะผู้นำพบว่ากระแสหลักในการศึกษาเรื่องนี้ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีทั้งข้อดี ข้อเสีย กล่าวคือ จะเกิดผลดี เพราะการทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความกระจ่างชัดเจนในความคาดหวังที่องค์กรมีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรวมทั้งความชัดเจนเรื่องผลตอบแทนที่บุคคลพึงได้รับจากองค์กร หากผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จทำให้เกิดความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อผลการตัดสินใจ การตัดสินใจนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติเนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อ เพิ่มผลกระทบที่เกิดจากอิทธิพลทางสังคมต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กร อย่างไรก็ตามการตัดสินใจโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปเกี่ยวข้องไม่ได้เป็นสิ่งที่พึงประสงค์สำหรับทุกสถานการณ์ กล่าวคือ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะไม่เกิดผลดี หากสถานการณ์นั้นต้องการการตัดสินใจที่มีความรวดเร็วหรือเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นๆแต่การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมจะเกิดผลดี หากผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ตัดสินใจเพียงพอและในสถานการณ์ที่ยอมรับการตัดสินใจร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เน้นการบริหารจัดการเชิงคุณภาพทั่วทั้งระบบครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered)ชุมชนผู้ปกครองให้การส่งเสริมสนับสนุนโดยทุกฝ่ายมุ่งไปสู่เป้าหมายสำคัญเดียวกันคือคุณภาพนักเรียนได้แก่ เป็นคนดี มีปัญญาและมีความสุขเป็นสำคัญ

ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงานคือภาวะผู้นำ

2.1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่า

อะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการได้อธิบายความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย ดังนี้

เบรินส์ (Burns, 1978 อ้างใน เนตร์พัณณา ยาวิราช,2552, หน้า 77 – 78) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ในปี ค.ศ. 1978 เบรินส์ (Burn) ได้นำเสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งระบบแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน เบรินส์ มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำกับผู้ตามและมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการต่อรอง โดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับชั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรมความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจใฝ่ต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำและผู้ตาม

ไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบรินส์ มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ปี ค.ศ. 1985 ในระยะเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบส (Bass, 1985 อ้างใน นวลทิพย์ กาฬศิริ, 2547, หน้า 30) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบส (Bass, 1985 อ้างใน นวลทิพย์ กาฬศิริ, 2547, หน้า 31) ได้วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลก เปลี่ยนช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพที่สูงขึ้น สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปตามตารางที่ 2.1 (กนกวรรณ วิเชียรเกตุ, 2551, หน้า 34)

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (Reaction)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเห็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิงเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการเริ่มต้น (Proactive)
แรงจูงใจ อำนาจจุดเน้นผู้นำ	- รางวัล (ภายนอก) - ประเพณีปฏิบัติ - ผลที่ได้ - เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจนตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- การเห็นคุณค่า (ภายนอก) - ความมีบุคลิกภาพพิเศษ - วิสัยทัศน์ - เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครูมีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการเข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่าง
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2546, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การหรือมาจากภายนอกองค์การ โดยวัตถุประสงค์หลักที่ใช้ความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจจะเป็นผู้ที่มีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกัน คือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ขององค์การ ที่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการขององค์การ ว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

ยุคล์ (Yukl,1998 อ้างใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2552, หน้า 79 – 80) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรมความเป็นมนุษย์ แทนที่จะทำให้เกิดความรู้สึกอิจฉาเก่งแย่งรังเกียจกัน ส่วน บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่ทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปไม่ได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งเรซิคและสแวนสัน (Razik and Swanson) กล่าวถึง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2544, หน้า 15 – 16)

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2551, หน้า 85) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเพื่อการปฏิรูปในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานประจำให้ถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ควรทำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงาน

สมชาย นำประเสริฐชัย (2553, ออนไลน์) ได้อธิบายไว้ว่าในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์การด้วยภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคล

อื่นหรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้ที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนี้ไปประยุกต์ใช้ได้

แบส (Bass, 1985, p. 12 อ้างใน ขวัญชัย จะเกรง. 2551, หน้า 19 - 20) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรมตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส (Bass) เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดังเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงของจริยธรรมคือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคาพว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโออวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮาส์ (House) และคอนเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่าการสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ แบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่าการสร้างบารมี

แบส (Bass. 1985, อ้างใน ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548, หน้า 47-48) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยใชทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย มโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย

2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์การ

3) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

(1) ความเสน่หา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influece:ll) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึก ด้านอารมณ์ ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

(2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนได้เอง

(3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี่ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio. 1990) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผ้านที่เกี่ยวกับการสื่อการเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยครงนี้

1. **การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์**

ยูคัล (Yukl. 1994, p. 317 อ้างใน กัลยาณี พรมทอง, 2546, หน้า 56) กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า เป็นรูปแบบอิทธิพลทไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณีแต่สังเกตุได้จาการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 8 - 9) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

แบส (Bass & Avolio,1972 อ้างถึงใน อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2551, หน้า 6) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence : CI or II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายถอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าที่จะเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำ

หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความ มีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน และทำให้ผู้ร่วมงานเป็นพวกเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 25) ให้ความหมายของการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เทิดทูน เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึงการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และความสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

สรุปได้ว่าการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าจะประสบความสำเร็จได้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเด็ดขาด มีบุคลิกน่าเกรงขาม น้ำเสียงทรงพลัง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีความมุมานะพยายาม มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9 - 10) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่าหมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน

แบส (Bass & Avolio, 1972 อ้างใน อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2551, หน้า 6) ได้อธิบายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหมายที่ผู้นำต้องการต่อผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวเพื่อความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การช่วยให้

ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล และการกระตุ้นให้เกิดปัญญาทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีค่าและกระตุ้นให้พวกเราสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นให้เกิดปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรค์ของตนเอง และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์

ขวัญชัย จะเกรง (2553, หน้า 26) ได้ให้ความหมายว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกรุตั้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักเข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเห้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตามและผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานดวยความกระตือรือร้น

จากความหมายที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสร้างสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ อุทิศตัวเพื่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานโดยการสร้างเจตคติในทางบวกต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและเมื่อต้องพบกับอุปสรรค ผู้บริหารสามารถสร้างความ เชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาและก้าวสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างมั่นใจ

3. การกระตุ้นให้เกิดปัญญา

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง วิธีการที่ผู้นำยั่วยุผู้ตามให้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กรุ้นตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้แก้ปัญหาในลักษณะห้องกันไว้ก่อนมากกว่าตามไปแก้ปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10) ได้ให้ ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้

ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

แบส (Bass & Avolio, 1972 อ้างใน อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2551, หน้า 6) ได้อธิบายไว้ว่า การกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองเห็น การเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ร่มงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ ด้วยการคิด วิเคราะห์ แสดงความคดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกัน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

สรุปได้ว่าการกระตุ้นการให้เกิดปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างความท้าทายในการคิดโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละคน ส่งเสริมให้คิดสรางสรรค์งานใหม่ ๆ การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อร่วมหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10 - 11) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

แบส (Bass & Avolio, 1972 อ้างใน อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2551, หน้า 6) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงานผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงานจะมีการมอบหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยร่วมงานไม่รู้สึกว่ากำลังตรวจสอบจากผู้นำ 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาทและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน จูงใจ โดยเชื่อมโยงความต้องการ และ

รางวัลความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward : CR) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management – By – Exception : MBE – A) 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management – By – Exception : MBE – P) 3) ภาวะผู้นำตามสบายหรือ พฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของความเชื่อว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศภาพเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ และความขัดแย้งของเป้าหมายวัตถุประสงค์ต้องการสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผน มีคนน้อยมากหรือไม่มีเลย ไม่มีความชัดเจนในวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤต และเนื่องจากผู้นำไม่มีอำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ร่วมงาน ที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันทำให้ขาดความร่วมมือที่กำหนดทิศทาง การพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์การจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยงานเดียวกันจะน้อยและขาดกำลังใจ

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของการค้านึงถงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลงใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการติดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาสนใจเรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่มีการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล สนใจ เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้คอยสร้างบรรยากาศของการให้การส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่แต่ละคนสนใจและมีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

และจากแนวคิดดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวปฏิบัติในด้านต่างๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างมาก และเป็นสิ่งจำเป็นสำคัญยิ่ง ที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบันส่งผลกับประสิทธิผลขององค์การต่อไป ดังนั้นภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารได้ดีที่สุดน่าจะเป็นแบบตามแนวคิด ของบาสและอโวลิโอ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผ่านองค์ประกอบผู้นำทั้ง 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นให้เกิดปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้น การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้ว จะประกอบด้วย การนำและการบริหารภารกิจ การนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอนและการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงานขจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูง ให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเป็นและปฏิบัติตามความต้องของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความสนใจในงานทำให้เกิดความคิดความเต็มใจและความกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น (อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2554, หน้า 31 อ้างใน สุนีย์ เพ่งประพฤติ, 2537, หน้า 42 – 43)

วานิช ประทุมนันท์ (2545, หน้า 32) อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษาการแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพล ต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารรู้จักนำความมีภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้ถูกกับสภาพสถานศึกษา ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าผู้บริหารมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆจะก่อให้เกิดความศรัทธาความสามัคคีร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามจุดประสงค์

ในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชากับฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ากับลูกน้อง การบริหารงานจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการ

ปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างานในหน่วยงานนั้นศิลปะการปกครองบังคับบัญชานี้กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์ผู้นำและผู้บริหารเป็นคนคนเดียวกันหรือส่วนสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไรนั้นนักวิชาการบริหารให้ความคิด เห็นเกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำและผู้บริหาร ผู้นำและผู้บังคับบัญชาไว้หลายหลาย เช่น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546, หน้า 14 – 15) กล่าวถึงเรื่อง ผู้นำและผู้บริหารว่าเป็นคน ๆ เดียวกันหรือไม่ โดยสรุปความคิดเห็นมาจากแนวความคิดของ มอร์เฟท (Morphet) แมคเคลียรีและเฮนคลี (McCleary & Hencley) ลิปแฮม (Lipham) เฟเบอร์ และเชียร์รอน (Fabrt & Sherron) ตลอดจน โบลส์ และ ดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport) และลงความเห็นในตอนท้ายว่า ผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคนคนเดียวกันได้ จากแนวคิดพื้นฐานสำคัญ ๆ โดยสังเขป ดังนี้

1. ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเพราะกิจกรรมของมนุษย์ประกอบไปด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติองค์การรูปนัย กลุ่มที่ต้องทำงาน และผู้นำ

2. คนดีกับคนไม่ดีนักวิชาการบางคนคิดว่า หน้าที่ของผู้บริหารเพียงแต่ทำงานประจำซึ่งเป็นงานง่ายๆ ทำงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการขั้นต่ำและงานที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค แต่ผู้นำจะทำงานที่สูงกว่าระดับนั้น ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งวิธีการและจุดหมายปลายทาง ผู้นำต้องแสดงบทบาทที่มีความรับผิดชอบสูง เช่น การพัฒนานโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้บริหารทำงานจำเจซ้ำซากอยู่อย่างเดิม แต่ผู้นำจะชี้นำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3. ผู้รักษาสถานภาพเดิมกับผู้เปลี่ยนแปลงผู้บริหาร คือ บุคคลที่พยายามจะรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ไว้ แต่ผู้นำ คือ ผู้ให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเปลี่ยนโครงสร้างหรือเปลี่ยนวิธีการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายของหน่วยงาน หรือมีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนจุดมุ่งหมายจากเดิมส่วนผู้บริหารคือบุคคลผู้ใช้โครงสร้างเดิมหรือกระบวนการเดิมเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารเป็นผู้รักษาสภาพเดิมมากกว่าที่เปลี่ยนแปลง

4. ผู้ใช้อำนาจของตำแหน่งกับผู้ใช้อำนาจของผู้ครองตำแหน่งบุคคลผู้ซึ่งใช้อำนาจที่ติดมากับตำแหน่งจะเป็นผู้บริหาร แต่ถ้าใช้อำนาจของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ทุกคนเป็นผู้บริหารเพราะใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่มอบมากับตำแหน่งเมื่อการเป็นผู้นำต้องอาศัยอิทธิพลเฉพาะบุคคล อาศัยบารมี ดังนั้น ครูใหญ่ที่มีความเป็นผู้นำด้วย ย่อมปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ง่ายกว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้บริหารอย่างเดียวและผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารจะปฏิบัติภารกิจไม่สะดวกนักเพราะขาดอำนาจหน้าที่ค้ำจุน

5. การนำและกระบวนการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเป็นผู้นำ กระบวนการเป็นผู้นำนั้นประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนได้แก่ การนำและการบริหาร กล่าวคือการนำเป็นการสนองความต้องการของบุคคล และเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนการบริหาร เป็นการจัดบรรยากาศ และเป็นการรักษาปกป้องให้หน่วยงานดำรงอยู่ต่อไปได้

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และช่วยการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำกล่าวคือต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำเนิดพฤติกรรมของบุคลากรการแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของ

ครูและนักเรียนด้วยดั้งนั้น ถ้าผู้บริหารรู้จักนำความเป็นภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่า ผู้บริหารมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างมี่ดีต่อผู้อื่นในเรื่องต่างๆจะก่อให้เกิดความศรัทธาความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามจุดประสงค์

2.2 การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการ จัดบริการสาธารณะ(Public Service) ให้แก่ประชาชนโดยเฉพาะบริการสาธารณะพื้นฐานที่มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับประชาชนในเขตบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ บริการสาธารณะด้านการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่ง ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการ โดยมีการกำหนดภารกิจการจัดการศึกษาไว้ในกฎหมายต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น, 2549 , หน้า 1)

1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมาย และหลักการมาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษาส่วนที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับ ตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นมาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งการเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 58 มีการระดมทรัพยากรและ การลงทุนด้วยงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา ดังนี้

1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันอื่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สิน และทรัพย์อื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสม และความจำเป็น ทั้งนี้ ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจ ในการระดมทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ตามความเหมาะสมและความจำเป็นทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2) พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

หมวด 2 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบ การบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้

1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

2) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ

3) การจัดการศึกษา

4) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนา คุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

5) รักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

6) การส่งเสริมกีฬา

7) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

8) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

หมวด 3 การจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากร มาตรา 23 เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล อาจมีรายได้จากภาษีอากร ค่าธรรมเนียม และเงินได้ภาษีเพื่อการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 24 องค์การบริหารส่วนจังหวัดอาจมีรายได้จากภาษี ค่าธรรมเนียม และเงินรายได้จาก ภาษีเพื่อการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ

2.2.2 บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

จากนโยบายของรัฐ ในการกระจายอำนาจ ด้านบริการสาธารณะ ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบสามารถจัดการศึกษาได้ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 เป็นต้นมา (กมล สุดประเสริฐ, 2544 , หน้า 121) ได้กล่าวถึงบทบาทขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กร ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา และนับว่าจะมีบทบาท ที่ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ในอนาคตอันเนื่องมาจากนโยบายการกระจายอำนาจ ตามที่กำหนดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และ พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอน การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

ในปัจจุบัน มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5 รูปแบบ จำนวน 7,953 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาล 1,129 แห่ง
2. องค์การบริหารส่วนจังหวัด อบจ. 75 แห่ง
3. องค์การบริหารส่วนตำบล อบต. 6,747 แห่ง
4. กรุงเทพมหานคร 1 แห่ง
5. เมืองพัทยา 1 แห่ง

ในภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอยู่ทั้งหมด 7,953 แห่งนั้น มีเพียง 130 แห่ง หรือร้อยละ 1.65 เท่านั้น ที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาอยู่แล้วสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาอยู่แล้ว มี 3 รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานคร เทศบาล และเมืองพัทยา ซึ่งมีการบริหารและจัดการศึกษา ดังนี้ ปัจจุบันมีเทศบาล 1,129 แห่งโดยเทศบาลที่มีกองการศึกษาและมีโรงเรียนในสังกัดมีจำนวน 129 เทศบาล ส่วนที่เหลือไม่มีกองการศึกษาและไม่มีโรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่จัดการศึกษา แล้วมีสถานศึกษาที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับก่อนการประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษา 485 แห่ง ซึ่งการบริหารและการจัดการศึกษาของเทศบาล มีดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารการศึกษา ในด้านโครงสร้างและการแบ่งส่วนงาน ของเทศบาล กระทรวงมหาดไทย ได้ระเบียบว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ.2534 โดยกำหนด ให้มีการจัดตั้งกองหรือฝ่ายขึ้น 12 หน่วย ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองหรือฝ่ายประปา กองหรือฝ่ายการศึกษา กองหรือฝ่ายการแพทย์ กองหรือฝ่ายการคลัง กองหรือฝ่ายช่าง กองหรือฝ่ายสวัสดิการสังคม กองหรือฝ่ายอนามัยหรือสิ่งแวดล้อม หน่วยตรวจสอบภายใน และแขวงในส่วนของกองหรือฝ่ายการศึกษาจะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล (ต่อมาขยายเป็นมัธยมศึกษาตอนต้นตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาล) งานด้านการสอน งานการนิเทศการศึกษา งานสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับกองหรือฝ่ายการศึกษา ประกอบด้วย

1) ฝ่ายบริหารการศึกษาประกอบด้วยงานการเจ้าหน้าที่งานบริหารงานวิชาการ งานการเงิน และงานโรงเรียน

2) ฝ่ายพัฒนาการศึกษาประกอบด้วย งานนิเทศการศึกษางานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และงานธุรการ

2. ด้านการบริหารงานบุคคล เทศบาลมีการบริหารงานบุคคล ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีการบริหารงานบุคคลในรูปคณะกรรมการใน 3 ระดับ คือ (1) คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มี

หน้าที่กำหนดมาตรฐานกลาง แนวทางการรักษาระบบคุณธรรม และการพัฒนาการบริหารงานบุคคล (2) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับเทศบาลทุกแห่งที่อยู่ในเขตจังหวัดและ (3) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลของแต่ละเทศบาลมีมาตรฐานที่สอดคล้องกัน

3. ด้านการบริหารงบประมาณ เทศบาลมีสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น เป็นหน่วยงานกลางดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล

4. ด้านการบริหารงานวิชาการเทศบาลบริหารงานวิชาการ โดยจัดตั้งกลุ่มวิชาการ 3 ระดับ คือ กลุ่มวิชาการสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กลุ่มวิชาการเทศบาล และเมืองพัทยาและกลุ่มวิชาการโรงเรียน โดยสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ได้รับมอบหมายจากกรมการปกครองรับผิดชอบบริหารงานวิชาการ พัฒนากระบวนการด้านวิชาการ ระบบการเรียนการสอนให้แก่ กลุ่มวิชาการของเทศบาลและเมืองพัทยาให้เป็นไปในทางเดียวกัน โดยมีกองการศึกษารับผิดชอบด้านวิชาการ ปฏิบัติงานและประสานงานกับกลุ่มวิชาการของโรงเรียนในเขตพื้นที่

2.2.3 การจัดการศึกษาของเทศบาล

ในปัจจุบันนี้เทศบาลมีบทบาทในการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น เทศบาลขนาดกลางและเทศบาลขนาดใหญ่จะมีโรงเรียนในสังกัด ซึ่งมีประวัติความเป็นมา ของการจัดการศึกษายาวนาน (อุทุมพร แว่วศรี, 2543) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาของเทศบาลว่า ในอดีตการประถมศึกษาอยู่ในความดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และเรียกว่าโรงเรียนประชาบาล ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติประถมศึกษาพุทธศักราช 2478 ซึ่งมีผลให้โรงเรียนประชาบาลที่อยู่ในเขตเทศบาลถูกโอนมาเป็นของเทศบาล แต่การโอนโรงเรียนประชาบาล มาเป็นของเทศบาลมีปัญหามาก ต้องโอนกลับไปให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัด และโอนกลับมาเป็นของเทศบาลอีก โดยสรุปการโอนได้ดังนี้

พ.ศ. 2478 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2478 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาล คือให้โอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลทุกแห่งให้เทศบาลดำเนินการ

พ.ศ. 2504 โอนการศึกษาประชาบาลในเขตเทศบาลนครกรุงเทพ และธนบุรีให้กลับไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลนครกรุงเทพและธนบุรี

พ.ศ. 2506 โอนการศึกษาประชาบาล ในเขตเทศบาลที่เหลือทุกแห่ง ให้กลับไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลนั้น

เทศบาลและเมืองพัทยา เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่น ซึ่งกฎหมายกำหนดให้รับผิดชอบจัดการศึกษาแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ โดยหน้าที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่ชัด ในมาตรา 50 (6) แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมโดยคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 พ.ศ. 2515 ข้อ 2 ซึ่งกำหนดหน้าที่ของเทศบาลตั้งแต่เทศบาลตำบลขึ้นไปว่า “ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม” และมาตรา 67 (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารเมืองพัทยา เหตุที่มีการกำหนดให้การศึกษาเป็นบริการขั้นพื้นฐาน ที่เทศบาลจะต้องจัดให้ประชาชนนั้นเนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันมีแนวคิดในเรื่องการพัฒนา มีจุดเน้นอยู่ที่การพัฒนาคน ท้องถิ่นที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนา จะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพ

และ มีชีวิตที่ดี เพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ การศึกษาจะช่วยให้คนมีความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิตอย่างสงบสุข สามารถประกอบอาชีพ มีคุณธรรม สามารถ แก้ไขปัญหาตนเอง ครอบครัว และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากพัฒนาทางด้านกายภาพ การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างชีวิตแก่ประชาชน และเป็นเครื่องมือของการพัฒนาท้องถิ่น สำหรับในเขตเทศบาลและเมืองพัทยานั้น การจัดการศึกษาบริการให้แก่ประชาชนจึงถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญเพราะถ้าเทศบาลและเมืองพัทยา ไม่ตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของการศึกษาย่อมเป็นสิ่งที่น่าวิตกว่าคุณภาพชีวิตของประชาชนจะเป็นอย่างไร สภาพของสังคมนั้นจะเสื่อมโทรมเพียงใด แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะผู้บริหารงานเทศบาลในปัจจุบันได้ตื่นตัวและให้ความสำคัญและส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการศึกษาเพิ่มมากขึ้น การดำเนินงานทางการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยานั้นนอกจากจะจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาซึ่งเป็นภาคบังคับแล้วยังจัดตามนโยบายของกรมการปกครองในการพัฒนาเด็กและเยาวชนด้วยดังนี้

1. ในระบบโรงเรียน อายุ 6 - 12 ปี เป็นการศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาต่อให้สูงขึ้น

2. นอกระบบโรงเรียน มีการจัดการศึกษา ดังนี้

1) เด็กอายุ 0 - 5 ปี เตรียมความพร้อมของเด็ก

2) เด็กอายุ 6 - 14 ปี ดูแลมิให้เด็กถูกทอดทิ้ง

3) เยาวชนอายุ 15 - 25 ปี เน้นการฝึกอบรม

ดังนั้น การจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยานั้น จะครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน หมายถึง การจัดการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 1- 6 ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับ และเป็นการศึกษาให้เปล่า นอกจากนี้ยังหมายถึงการจัดอบรมเลี้ยงดู และการให้บริการการศึกษา เพื่อความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและความพร้อมที่จะเข้าเรียน ในชั้นประถมศึกษา และการจัดการมัธยมศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาล

2. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน หมายถึง การจัดบริการหรือกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทุกรูปแบบให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป นอกเหนือจากการเรียนรู้ในระบบโรงเรียน โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพ รวมทั้งการปลูกฝังทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ให้เกิดขึ้นกับเด็กเยาวชนและประชาชน ลักษณะของการจัดกิจกรรมการศึกษาประเภทนี้ เช่น การศึกษาสำหรับบุคคลที่เกินวัยเรียน หรือการศึกษาผู้ใหญ่ทั้งสายสามัญ หรือสายอาชีพ การสอนวิชาชีพ แผนกกลุ่มสนใจการจัดอบรมประชาชนซึ่งมิใช่เป็นการจัดใน ชั้นเรียน หรือในห้องเรียน ซึ่งได้แก่การจัดประชาสัมพันธ์ จัดบริการเสียงตามสาย จัดฉายภาพยนตร์ จัดทำเอกสารเผยแพร่ การจัดนิทรรศการเพื่อให้ความรู้ทางด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การเมืองการปกครอง หรือสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน

3. การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเยาวชน หมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีจุดหมายเพื่อการพัฒนาเยาวชน ซึ่งได้แก่ บุคคลที่มีอายุ 15 - 25 ปี กลุ่มเยาวชนเหล่านี้จะมีอยู่

ส่วนหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ในระบบโรงเรียน ดังนั้น การชี้นำ แนะแนวทางการดำเนินชีวิต การให้ความรู้พื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพ และการส่งเสริมการพัฒนาตนเอง เพื่อให้คนกลุ่มนี้ซึ่งถือว่าเป็นกำลังสำคัญของการพัฒนาประเทศ ดำเนินการด้วยการให้ความรู้ โดยการศึกษานอกระบบโรงเรียน การนันทนาการต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมกีฬา กิจกรรมกลุ่มสนใจ กิจกรรมดนตรี กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม และการให้ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติดและโรคภัยต่าง ๆ

4. การส่งเสริมศาสนาศิลปวัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น หมายถึง การจัดกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการอนุรักษ์และส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น รวมทั้งการเสริมสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับประชาชนในท้องถิ่น ลักษณะของการจัดกิจกรรมการศึกษาประเภทนี้ เช่น การจัดงานประเพณีต่าง ๆ เช่น การจัดบวชสามเณรในภาคฤดูร้อน การชักชวนให้ร่วมกิจกรรมในวันสำคัญทางศาสนา การรณรงค์ส่งเสริมและประสานงานประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัฒนธรรมและการรักษาวินัย โดยการปฏิบัติตามกฎจราจร หรือ รักษาวัฒนธรรมและการรักษาความสะอาด รวมทั้งการปฏิบัติตามวัฒนธรรม จารีตประเพณีและระเบียบวินัยของสังคม เป็นต้น

2.2.3.1 หลักและวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

อาจกล่าวได้ว่า การจัดการศึกษาท้องถิ่นในปัจจุบันได้ยึดถือหลักการเดียวกันกับรัฐบาล ได้ใช้ในการกำหนดนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาประชาบาลให้ท้องถิ่นจัดทำซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่นซึ่งแต่เดิมได้รวมอำนาจในราชการส่วนกลาง ให้ไปอยู่กับราชการส่วนท้องถิ่น

2) หลักการมอบภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่น และประชาชน ดังที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงวางรากฐานการประถมศึกษาไว้แต่เดิม และเช่นที่นานาอารยประเทศจัดทำอยู่

3) หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นและประชาชนยังช่วยตัวเองไม่ได้

2.2.3.2 สถานภาพการจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา

การจัดการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา อยู่ในความควบคุมดูแลของกรรมการปกครอง โดยมีสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เทศบาลและเมืองพัทยา สามารถดำเนินการจัดการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน รวมทั้งการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อพัฒนาเยาวชน และการส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ระเบียบกฎหมายและนโยบายของรัฐบาล ดังนี้

1) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2548-2552) มุ่งเน้นพัฒนาการศึกษา ให้เป็นการสร้างรากฐาน ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตคน เป็นการเตรียมและนำคนไทยให้ก้าวสู่สังคม ยุคใหม่อย่างมั่นคงและรู้ทันโลก

2) นโยบายกระทรวงมหาดไทย ตามที่ระบุไว้ในแผนงาน พัฒนางานพัฒนาคนสังคม และวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นที่ การพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ให้มีความพร้อมทางร่างกายจิตใจ

และความพร้อมในการเรียนภาคบังคับ การเพิ่มประสิทธิภาพ การเรียนการสอนและการจัดการในการศึกษาภาคบังคับ ในส่วนที่เทศบาลและเมืองพัทยารับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมุ่งให้เด็กในวัยการศึกษาภาคบังคับในส่วนที่เทศบาลและเมืองพัทยารับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมุ่งให้เด็กในวัยการศึกษาภาคบังคับได้มีโอกาสเข้าเรียน ในโรงเรียนอย่างทั่วถึงเสมอภาค การพัฒนาทางด้านจิตใจ ความประพฤติ ศีลธรรม วัฒนธรรม และฝึกอบรมวิชาชีพ และฝีมืออย่างเหมาะสมแก่การทำงานและประกอบอาชีพ และการทำงานเป็นที่ยอมรับของสังคม รวมทั้งมีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ

3) นโยบายของกรมการปกครองตามที่ระบุไว้ในนโยบายการพัฒนาสังคมจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสังคม และประชาชน ในด้านการเสริมสร้างคำนิยมขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม สำหรับในการศึกษาของท้องถิ่น โดยกำหนดจุดที่เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาขีดความสามารถของครู และผู้บริหารโรงเรียน การสนับสนุน ช่วยเหลือ เด็กนักเรียนยากจนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา การพัฒนาเด็ก และเยาวชนในชุมชนแออัดในเขตเมือง และการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

4) นโยบายการจัดการศึกษา สำหรับเด็กก่อนประถมศึกษา โดยคณะรัฐมนตรีมีมติวันที่ 10 พฤษภาคม 2531 เห็นชอบให้ หน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่น(เทศบาลและเมืองพัทยา) จัดหรือร่วมประสานการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาโดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำแผนงานโครงการ และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ให้การจัดการศึกษา ก่อนประถมศึกษาให้สำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการขยายบริการทางการศึกษา สำหรับเด็กก่อนวัยเรียน รวมทั้งเพื่อให้เด็กเหล่านี้ ได้มีโอกาสรับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา รวมทั้งความพร้อมที่จะเข้าเรียนในชั้นประถมศึกษา

5) นโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อ วันที่ 4 กันยายน 2533 เห็นชอบให้เทศบาลและเมืองพัทยาขยายโอกาสทางการศึกษาเพิ่มขึ้นอีก 3 ปี ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2534 เป็นต้นไป

2.2.3.3 แนวทางการพัฒนาการศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยา

1) สนับสนุนให้มีการเพิ่มปริมาณ การศึกษาของเทศบาลและเมืองพัทยาเร่งพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน การสอนในโรงเรียนเทศบาลและเมืองพัทยา

2) ส่งเสริมให้เทศบาลและเมืองพัทยา จัดการศึกษาก่อนประถมศึกษาเพื่อช่วยลดภาระผู้ปกครอง และเตรียมความพร้อมให้แก่เด็ก

3) ส่งเสริมให้เยาวชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และการดำรงรักษาไว้ซึ่ง ขนบธรรมเนียมและจริยธรรม อันดีงามของท้องถิ่น

4) ปรับปรุงการจัดสรรอัตรากำลัง ของครูเทศบาลและเมืองพัทยาให้เหมาะสมตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และปริมาณในการจัดการเรียนการสอน

5) สนับสนุนและส่งเสริม ให้ครูปฏิบัติการสอน อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ได้รับความรู้เพิ่มเติม โดยการอบรม ประชุม ศึกษาต่อ ฯลฯ รวมทั้งเร่งรัดการนิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการเสริมสร้างทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม

6) ปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้บริหาร โดยใช้ระบบบริหารแผนใหม่

7) ปรับปรุงการจัดอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษา และให้มีการปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงตามสายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถ

8) สนับสนุนและเร่งรัดให้มีการจัดสรรทรัพยากร ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของท้องถิ่นนั้น ๆ

9) ส่งเสริมให้มีการพัฒนางานวิชาการ อย่างเป็นระบบโดยใช้ระบบกลุ่มและให้มีการติดตามประเมินผลคุณภาพอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

2.3 สภาพพื้นที่ที่ศึกษา

เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 4 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 กาฬสินธุ์พิทยาสิทธิ์ ตั้งอยู่ถนนกาฬสินธุ์ เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 จำนวน 30 ห้องเรียน มีบุคลากรสายบริหาร 3 คน ครู 45 คน นักเรียน 1,108 คน โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา ตั้งอยู่ถนนอนรรฆนาค เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 5 จำนวน 10 ห้องเรียน มีบุคลากรสายบริหาร 2 คน ครู 16 คน นักเรียน 326 คน โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเหนือ ตั้งอยู่ถนนผ้าขาว เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1 – 2 จำนวน 13 ห้องเรียน มีบุคลากรสายบริหารจำนวน 2 คน ครู 13 คน นักเรียน 544 คน โรงเรียนเทศบาล 4 วัดใต้โพธิ์ค้ำ ตั้งอยู่ถนนผ้าขาว เปิดสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 จำนวน 10 ห้องเรียน มีบุคลากรสายบริหาร 2 คน ครู 17 คน นักเรียน 274 คน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วลัญชร อติพัฒน์ (2542, หน้า บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรูของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแหงสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีการปฏิบัติมากในภาพรวม และเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่าขนาดเล็กมีการปฏิบัติปานกลาง โดยเน้นภาวะผู้นำร่วมกันเป็นอันดับแรก พฤติกรรมของผู้นำและบทบาทของผู้นำตามลำดับ สวนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีการปฏิบัติมาก โดยที่พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นอันดับหนึ่ง และภาวะผู้นำร่วมกันกับบทบาทของผู้นำปฏิบัติไดน้อยกว่า 2) ความแตกต่างด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรูของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแหงสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความแตกต่างกับขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่ขนาดกลางปฏิบัติสูงสุด

กฤช ไวยากรณ์ (2542, หน้า 56 - 57) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี เพื่อสำรวจทัศนะของครู และเปรียบเทียบทัศนะของครูที่สอนต่างระดับ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี พบว่า โดยส่วนรวมครูให้การยอมรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้แสดงออกหรือปฏิบัติทั้ง 9 ลักษณะคือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ในฐานะนักปรับปรุง ในฐานะผู้ให้การยอมรับ ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะเป็นนักพูด ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ในฐานะ

เป็นผู้เข้ากับสังคม ในฐานะที่เป็นนักเปลี่ยนแปลง ในฐานะเป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่น ขณะที่ครูระดับอนุบาล และ ประถมศึกษามีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ส่วนครูในระดับมัธยมศึกษามีความเห็นต่างกัน

สมจิต จันทร์เที่ยง (2543, หน้า 21) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน ผู้บริหารได้แสดงออก หรือปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่ผู้บริหารเห็นว่าตนเองได้แสดงออก หรือ ปฏิบัติบ่อยครั้ง ด้านมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารได้แสดงออก หรือปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่ผู้บริหารเห็นว่า ตนเอง แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ส่วนความคาดหวัง ครูผู้สอนมีความคาดหวังว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกควรมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง และผู้บริหารมีความคาดหวังว่าตนเองควรมีการปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ (2545, หน้า 20) ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ เฉลียวฉลาด มีเหตุมีผล ด้านวิชาการ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน มีไหวพริบในการทำงาน ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี ด้านบุคลิกภาพ คือ มีกิริยาท่าทางการแสดงออกดี มีความเข้มแข็ง ท่าทางกระฉับกระเฉง จิตใจหนักแน่นมีมนุษยสัมพันธ์ กระตือรือร้น ด้านความสามารถในการบริหาร คือ มีความสามารถในการจัดการ รักการทำงาน มีความยืดหยุ่น กระตือรือร้น ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ ด้านการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ด้านปฏิสัมพันธ์ อิทธิพล พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง รักความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้ตรงเวลา มีความจริงใจ อุทิศเวลาให้กับราชการ มีเหตุผล ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยขวัญและกำลังใจที่ดี พฤติกรรมด้านคุณธรรม พบว่า โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านคุณธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน พฤติกรรมการตัดสินใจ พบว่า การปฏิบัติงานในกิจกรรมตามกระบวนการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารควรมีความ สามารถในการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้วยกาย วาจา ลายลักษณ์อักษร สำหรับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ และผู้บริหารในสถานศึกษาเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารระดับมาก คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สินินธร จันทร์ผง (2545, หน้า 21) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านเทคนิคด้านมนุษย์ ผู้นำทางการศึกษา ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมพบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ คือ การมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษย์สัมพันธ์ความยุติธรรม มี

วิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีมีความรู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทันสมัยเป็นผู้นำเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความกระตือรือร้น มีความเสียสละ และมีบุคลิก ส่วนคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน ให้ความเสมอภาค ทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหารงาน มีการประสานงานและทันต่อเหตุการณ์

ดำรงศักดิ์ ดำริห (2545, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการวางแผน ความยืนหยัด และการมีหลักการ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง

โกวิท หมื่นทา (2545, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาตามความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักการทางวิชาการไปสู่การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนบ่อย และมีการส่งเสริมครูนำกิจกรรมประชาธิปไตย การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนา มีการสร้างขวัญกำลังใจ จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร และการทำผลงานทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ในด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมตลอดเวลา ให้ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่บุคลากรและส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา ส่วนปัญหาพบว่า ครูและบุคลากรไม่มีความเข้าใจที่แน่นอน ขาดเอกภาพในการทำงาน และมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา ส่วนความคาดหวังของครูส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรม ส่งเสริมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษามากขึ้น

ไพบูลย์ ชุ่มใจ (2548, หน้า 16) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปางในภาพรวม ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้งตามลักษณะ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในการนำเชิงอุดมคติ เชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคลทำนองเดียวกันกับภาวะผู้นำแบบการจัดการซึ่งพบว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในแบบให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน และแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตาม ความคาดหวัง ส่วนแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง นอกจากนี้ความพยายามทำให้เกิดงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจในงาน ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเกือบครึ่งหนึ่งได้ปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

ขวัญชัย ศรีแกว (2549, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน พบว่า การให้รางวัลตามสถานการณ และการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับมาก สำหรับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เมื่อแยกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ไมมีความแตกต่างกัน

โกวิท ฉวีรักษ์ (2551, หน้า 2) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมทั้งด้านสมรรถนะพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำ สมรรถนะการเป็นผู้นำ และสมรรถนะเชิงวิชาชีพ มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุนการทำงานของสมาชิกในองค์การ มีการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและวินิจฉัยสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ

ธงชัย หมื่นสา (2552, หน้า บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ โดยผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์สูงสุดและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

สิทธิพล พหลทัพ (2552, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงมากทุกปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจตามลำดับ

ณัชญานุช สุดชาด (2553, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียน

ต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จังหวัดข่อนแก่น โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็น ดังนี้ ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผนและดำเนินการการใช้หลักสูตร ด้านการเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตร ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประเมินการใช้หลักสูตร และด้านการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

ณัฐฐานิตา ทัพปิรา (2553, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป มหาวิทยาลัยมหิดลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ขอเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามความคาดหวังของพนักงานในวิทยาลัยดุริยางคศิลป มหาวิทยาลัยมหิดล 1) ด้านความสามารถในการจูงใจ ควรมีทักษะและความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานกับองค์กรด้วยความจงรักภักดีและทุ่มเทการทำงานด้วยจิตใจ มิใช่การบังคับ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่ดีเป็นสิ่งที่ดี แต่กระบวนการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ควรสอดคลองกับบุคคลสถานการณการเงิน 3) การเป็นตัวอย่างที่ดีเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ตัวอย่างดีนั้นมิใช่เพียงพูดดี แต่งตัวดี 4) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชนยังไมเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 5) ความฉลาดและมีไหวพริบ การเป็นผู้นำ ตองมีความฉลาดและมีไหวพริบ 6) หลักในการปกครองควรจะให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน

สมรัตน์ สวยสุด (2554, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง มีการรับรู้ตามสภาพที เป็นจริงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที แสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคาดหวังว่าผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง จากสภาพที่เป็นจริงและ สภาพความคาดหวังของครูที่แสดงออกในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ พบว่า สภาพความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์อำนวยการเครือข่าย ภูพานทอง มีสูงกว่าสภาพที่เป็นจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

รุจิรัตน์ นาคะรัมภะ (2554, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นครูมืออาชีพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กรชนก สิงคิบุตร (2556, หน้า 1) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สหวิทยาเขตยศสุนทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 (ศรีสะเกษ – ยโสธร) ผลที่การศึกษาค้นคว้าปรากฏดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สหวิทยาเขตยศสุนทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 (ศรีสะเกษ – ยโสธร) พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านกิจสัมพันธ์ ด้านมิตรสัมพันธ์ และด้านวิสัยทัศน์ ตามลำดับ โดยรายข้อมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ตามลำดับ คือ พยายามตรวจสอบติดตามให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานโดยปรึกษาผู้ร่วมงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

บุญนาค ทับทิมไทย (2557, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตราชเทวี. ผลการวิจัย พบว่า 1) การพัฒนาวิชาชีพ ด้านการปฏิบัติกิจกรรมวิชาการ ในการพัฒนาวิชาชีพครู ในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง และด้านการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครู อยู่ในระดับ น้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนน สูงสุด คือ ด้านการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง รองลงมาคือด้านการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการและด้านการเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครูตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และรายด้าน ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตราชเทวี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) การศึกษา ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตราชเทวี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของครูรองลงมา คือ ด้านจินตนาการและด้านความยืดหยุ่นตามลำดับ

อัจฉรา โพธิ์อ้น (2558, หน้า 143) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความเฉลียวฉลาด ด้านความกระตือรือร้น ด้านความรอบรู้ในงาน ด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรม ด้านความมีพลัง ด้านความเป็นผู้นำ และด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และ 2) ผลการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงาน ขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการจดการความรู้และการพัฒนา

ศักยภาพของบุคลากรตลอดจนส่งผลถึงคุณภาพการจัดการศึกษาในองค์กร เป็นตัวแปรสำคัญที่สัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของครู

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 กลุ่มเป้าหมาย
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 กลุ่มเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรทั้งหมดของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 4 แห่ง คือ โรงเรียนเทศบาล 1 กาฬสินธุ์พิทยาสิทธิ์ โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา โรงเรียนเทศบาล 3 วัดเหนือ และโรงเรียนเทศบาล 4 วัดใต้โพธิ์ค้ำ รวมทั้งสิ้น จำนวน 100 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัยโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (Checklist) เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ และระดับการศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 61 ข้อ ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2547, หน้า 149) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

3.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม โดยมีลำดับขั้นตอนในการสร้างดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3.2 ศึกษาหลักการ วิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร ตำราทางด้านวิจัยทางศึกษาศาสตร์และทางสังคมศาสตร์

3.3.3 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามโดยยึดหลักวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.3.4 ร่างแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

3.3.5 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

3.3.6 ปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือ ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1) พระฟูตระกูล พุทฺธรกฺขิโต,ดร. (ด้านสำนวนและถ้อยคำ)
   - การศึกษา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
   - ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำวิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

2) ดร.จำปี โยธารินทร์ (ด้านเนื้อหา)
   - การศึกษา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (ปร.ด.) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
   - ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำวิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

3) นางสาวเกษร ธรรมเกษร (ด้านสถิติ)
   - การศึกษา : ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
   - ตำแหน่ง : ครูชำนาญการ โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์

เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของเครื่องมือแล้วนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective

Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา โดยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา
- 1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นไม่มีความตรงตามเนื้อหา

เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถามโดยพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่ต่ำกว่า 0.50 ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และถ้าหากผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือพบว่าคำถามข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงจะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผลการตรวจสอบสรุปประเด็น โดยการหาค่า IOC พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าระหว่าง 0.67-1.00 (โปรดดูภาคผนวก จ, หน้า 100 - 103)

3.3.7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ครูผู้สอนในโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) โดยใช้วิธี Corrected Item – total correlation มีค่าระหว่าง 0.21 – 0.77 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.95 โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (ผ.ศ.นิคม ถนอมเสียง. ม.ป.ป., หน้า 6) ซึ่งค่าแอลฟา (Alpha) ที่ใช้ได้ควรมากกว่า 0.6 (โปรดดูภาคผนวกหน้า 105 - 107)

3.3.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

3.4.1 ขอหนังสือจาก บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย นำเรียนผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

3.4.2 แจกแบบสอบถามให้ประชากรเป้าหมาย โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและความเป็นอิสระในการให้ข้อมูลรายละเอียดของแบบสอบถาม รวมทั้งประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.4.3 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมาได้ทั้งหมด จำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.4.4 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน ลงรหัสในแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

3.5.1 ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาร้อยละ

3.5.2 ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว. 2535, หน้า 60) ใช้วิธีการวิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยกำหนดค่าระดับคะแนน มี 5 ระดับ ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
3	คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

การแปลความหมายข้อมูลตามเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (μ) ของข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2 ใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย		**ความหมาย**
4.21 - 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงกว้างระหว่างระดับ 0.80 ดังนี้ (ยุทธ ไกยวรรณ์, 2550, หน้า 101)

$$\text{ช่วงระหว่างระดับ (Range)} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

3.5.3 ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ แล้วสรุปเป็นความเรียงและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.6.1 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 102) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left\{1-\frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right\}$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

K แทน จำนวนข้อคำถาม

$\sum S_i^2$ แทน ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ

S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของคะแนนรวม

3.6.2 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

สถิติพื้นฐานใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)

1) สถิติร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร ดังนี้

สูตร $P = \frac{f}{N} \times 100$

เมื่อ P แทน ร้อยละ

f แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2) ค่าเฉลี่ย (μ) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 105) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$\mu = \frac{\sum X}{N}$

เมื่อ μ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคน

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 106) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\sigma = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

X^2 แทน ผลรวมกำลังสอง ของคะแนนในกลุ่ม

N แทน จำนวนคน

$\sum$ แทน ผลรวม

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายจากการนำเสนอผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้เพื่อนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N แทน ประชากร

μ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

σ แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา ใช้การวิเคราะห์หาร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร ใช้การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ทั้งภาพรวม รายด้านและรายข้อ ใน 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา
4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ใช้การวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ระบุ ถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ 1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงความถี่และร้อยละของบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(N=100)

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	17	17.00
หญิง	83	83.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	12	12.00
31- 40 ปี	35	35.00
41- 50 ปี	30	30.00
51 ปีขึ้นไป	23	23.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	75	75.00
สูงกว่าปริญญาตรี	25	25.00
รวม	**100**	**100**

จากตารางที่ 4.1 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 83.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมามีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.00 และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ระดับความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.22	0.32	มากที่สุด	4
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.33	0.22	มากที่สุด	2
3. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	4.31	0.27	มากที่สุด	3
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล	4.37	0.28	มากที่สุด	1
รวม	**4.31**	**0.14**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.31 , σ = 0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (μ = 4.37 , σ = 0.28) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (μ = 4.33 , σ = 0.22) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (μ = 3.37 , σ = 0.28) และด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (μ = 4.22 , σ = 0.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม	4.03	0.72	มาก	13
2. ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตน	4.43	0.57	มากที่สุด	3
3. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	4.06	0.85	มาก	11
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานเข้าพบและขอคำแนะนำได้	3.95	0.72	มาก	15
5. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.99	มาก	14
6. ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานทุกครั้งที่มีโอกาส	4.05	0.64	มาก	12
7. ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	4.34	0.76	มากที่สุด	5
8. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร	4.33	0.87	มากที่สุด	6
9. ผู้บริหารสร้างความพร้อมที่จะให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารได้สั่งสมไว้	4.40	0.60	มากที่สุด	4
10. ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูง	4.17	0.77	มาก	9
11. การกระทำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้ร่วมงาน	4.18	0.87	มาก	8
12. ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง	4.46	0.72	มากที่สุด	2
13. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและวินิจฉัยสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ	4.06	0.84	มาก	10
14. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายได้	4.26	0.50	มากที่สุด	7
15. ผู้บริหารมีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริง	4.62	0.56	มากที่สุด	1
รวม	**4.22**	**0.32**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (μ = 4.22 , σ = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเจ็ดข้อ และระดับมากแปดข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 13 ผู้บริหารมีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริง (μ = 4.62 , σ = 0.56) รองลงมา คือ ข้อที่ 12 ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง (μ = 4.46 , σ = 0.72) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง (μ= 3.95 , σ = 0.72)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.35	0.74	มากที่สุด	8
2. ผู้บริหารสร้างเจคติที่ดีและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดในแง่บวก	4.06	0.28	มาก	13
3. ผู้บริหารมีเทคนิคการติดต่อประสานงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.41	0.84	มากที่สุด	6
4. ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน	4.07	0.43	มาก	12
5. ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร	3.80	0.74	มาก	15
6. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.77	0.71	มากที่สุด	2
7. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับเพื่อนร่วมงานจนงานสำเร็จ	4.48	0.96	มากที่สุด	5
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเห็นคุณค่าของตนเอง	4.79	0.43	มากที่สุด	1
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงผลสำเร็จในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.54	0.63	มากที่สุด	4
10. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและมีการประสานงานที่มีประสิทธิผลกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	4.60	0.51	มากที่สุด	3
11. ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในแนวคิดที่นำไปสู่เป้าหมายได้	4.38	0.49	มากที่สุด	7

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
12. ผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.25	0.67	มากที่สุด	10
13. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	4.34	0.89	มากที่สุด	9
14. ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	3.99	0.98	มาก	14
15. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม	4.09	0.93	มาก	11
รวม	**4.33**	**0.22**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.33 , σ = 0.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสิบข้อและระดับห้าข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเห็นคุณค่าของตนเอง (μ = 4.79 , σ = 0.43) รองลงมา คือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก้ปัญหาด้วยตนเอง (μ = 4.77 , σ = 0.71) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (μ = 3.80 , σ = 0.74)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	ระดับความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้รู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	4.03	0.93	มาก	15
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ	4.31	0.92	มากที่สุด	10
3. ผู้บริหารชักนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ	4.49	0.76	มากที่สุด	5
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน	4.56	0.72	มากที่สุด	4
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา	4.55	0.72	มากที่สุด	3
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	4.58	0.71	มากที่สุด	2
7. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	4.32	0.87	มากที่สุด	9
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาด้วยเหตุ	4.34	0.59	มากที่สุด	8
9. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันทางอารมณ์ของตัวเองและเพื่อนร่วมงานได้ดี	4.06	0.78	มาก	13
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานวิเคราะห์ความก้าวหน้าของการทำงานและกระบวนการทำงาน	4.11	0.69	มาก	14
11. ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	4.36	0.75	มากที่สุด	6
12. ผู้บริหารทำให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน	4.02	0.91	มาก	16
13. ผู้บริหารไม่วิพากษ์วิจารณ์การแสดงความคดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างจากตน	4.15	0.87	มาก	11
14. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้	4.11	0.94	มาก	12
15. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดเป็นปัญหาขึ้นมาพิจารณาให้รอบคอบ	4.35	0.80	มากที่สุด	7
16. ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ	4.68	0.53	มากที่สุด	1
รวม	**4.31**	**0.28**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.31 , σ = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสิบข้อและระดับมากหกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 16 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ (μ = 4.68 , σ = 0.53) รองลงมา คือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก (μ = 4.58 , σ = 0.71) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 12 ผู้บริหารทำให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน (μ = 4.02 , σ = 0.91)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารเคารพสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	4.47	0.78	มากที่สุด	5
2. ผู้บริหารคำถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นความต้องการของผู้ร่วมงาน	4.56	0.62	มากที่สุด	3
3. ผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองของผู้ร่วมงาน	4.08	0.84	มาก	14
4. ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน	4.26	0.86	มากที่สุด	11
5. ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน	4.32	0.71	มากที่สุด	10
6. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.08	0.75	มาก	13
7. ผู้บริหารให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.04	0.74	มาก	15
8. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อนร่วมงานผู้แนะนำและผู้ฝึกแก่เพื่อนร่วมงาน	4.53	0.63	มากที่สุด	4
9. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการฟังข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน	4.44	0.80	มากที่สุด	6
10. ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทุกเรื่องแม้แต่เรื่องความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน	4.21	0.88	มากที่สุด	12
11. ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงาน และแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.39	0.82	มากที่สุด	8
12. ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.84	มากที่สุด	7
13. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.68	0.49	มากที่สุด	2
14. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน	4.77	0.49	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
15. ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่ครองอยู่	4.36	0.86	มากที่สุด	9
รวม	**4.37**	**0.28**	**มากที่สุด**	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.34 , σ = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสิบสองข้อและระดับมากสามข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 14 ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน (μ = 4.77 , σ = 0.48) รองลงมา คือ ข้อที่ 3 13. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (μ = 4.68 , σ = 0.49) ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 7 ผู้บริหารให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (μ = 4.04 , σ = 0.74)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4. 7

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์	
1. ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความผูกพันอย่างเข้มแข็งและมั่นคงในการที่จะนำพาเพื่อนร่วมงานไปสู่วัตถุประสงค์	8
2. ผู้บริหารควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	5
3. ผู้บริหารควรแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานเห็นด้วยและมีความมั่นใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร	4
4. ควรมีการชูเป้าหมายและพันธกิจขององค์การแทนด้วยสัญลักษณ์ที่น่าสนใจ	2
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	
1. ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานอยากทำงาน	5
2. ผู้บริหารควรให้ความชัดเจนว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต	3
3. ผู้บริหารควรจูงใจให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	3
4. ผู้บริหารควรจัดวางความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงาน	2
5. ผู้บริหารควรช่วยและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้สร้างผลงานให้สถานศึกษา	2
6. ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในการทำงาน	2
3. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา	
1. ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์ในการสนับสนุนให้ครูทำผลงานทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง	6
2. ผู้บริหารควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มาก	5
3. ผู้บริหารควรกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน	4
4. ผู้บริหารควรให้ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เพื่อนร่วมงานสามารถคิดแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	4

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าความถี่ข้อเสนอแนะเกี่ยวภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล	
1. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้มีความกาวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล	11
2. ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เพื่อนร่วมงานตามความรู้ความถนัดและความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคล	9
3. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพบปะ แลกเปลี่ยนความคดและเสนอแนะร่วมกัน	5
4. ผู้บริหารควรให้การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	4

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยลำดับตามจำนวนความถี่จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด สามอันดับแรก คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้มีความกาวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล ความถี่ 11 ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เพื่อนร่วมงานตามความรู้ความถนัดและความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคล ความถี่ 9 และ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพบปะ แลกเปลี่ยนความคดและเสนอแนะร่วมกัน ความถี่ 7 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏดังต่อไปนี้

ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พบว่า บุคลากรได้มีข้อเสนอแนะโดยเรียงลำดับตามจำนวนความถี่จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความผูกพันอย่างเข้มแข็งและมั่นคงในการที่จะนำพาเพื่อนร่วมงานไปสู่วัตถุประสงค์ ความถี่ 8 ผู้บริหารควรมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนความถี่ 5 ผู้บริหารควรแสดงออกให้เพื่อนร่วมงานเห็นด้วยและมีความมั่นใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ความถี่ 4 และ ควรมีการชูเป้าหมายและพันธกิจขององค์การแทนด้วยสัญลักษณ์ที่น่าสนใจ ความถี่ 2

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรได้มีข้อเสนอแนะโดยเรียงลำดับตามจำนวนความถี่จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานอยากทำงาน ความถี่ 5 ผู้บริหารควรให้ความชัดเจนว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต ความถี่ 3 ผู้บริหารควรจูงใจให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ความถี่ 3 ผู้บริหารควรจัดวางความต้องการขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนบุคคลของเพื่อนร่วมงาน ความถี่ 3 ผู้บริหารควรช่วยและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้สร้างผลงานให้สถานศึกษา ความถี่ 2 และ ผู้บริหารควรให้ขวัญและกำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในการทำงาน ความถี่ 2

ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา พบว่า บุคลากรได้มีข้อเสนอแนะโดยเรียงลำดับตามจำนวนความถี่จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์ในการสนับสนุนให้ครูทำผลงาน

ทางวิชาการเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ความถี่ 6 ผู้บริหารควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มาก ความถี่ 5 ผู้บริหารควรกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตน ความถี่ 4 และ ผู้บริหารควรให้ความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เพื่อนร่วมงานสามารถคิดแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ความถี่ 4

ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล พบว่า บุคลากรได้มีข้อเสนอแนะโดยเรียงลำดับตามจำนวนความถี่จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้มีความกาวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล ความถี่ 11 ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เพื่อนร่วมงานตามความรู้ความถนัดและความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคล ความถี่ 9 ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพบปะ แลกเปลี่ยนความคดและเสนอแนะร่วมกัน ความถี่ 5 และ ผู้บริหารควรให้การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ความถี่ 4

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

2. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ประจำปีการศึกษา 2558 จำนวน 100 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ และระดับการศึกษา ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร มีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ทั้ง 3 ด้าน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งสามารถสรุปผลของการวิจัยตามข้อค้นพบได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 83.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 35คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 รองลงมามีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อย

ละ 12.00 และมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร

พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล มีค่าเฉลี่ย 4.37 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 4.33 ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา มีค่าเฉลี่ย 3.37 และด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ย 4.22 ตามลำดับ

1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเจ็ดข้อ และระดับมากแปดข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ ผู้บริหารมีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริง มีค่าเฉลี่ย 4.62 รองลงมา คือ ข้อที่ 12 ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง มีค่าเฉลี่ย 4.46 ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง มีค่าเฉลี่ย 3.95

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสิบข้อและระดับห้าข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 8 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเห็นคุณค่าของตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.79 รองลงมา คือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.77 ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.80

3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสิบข้อและระดับมากหกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 16 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย 4.68 รองลงมา คือ ข้อที่ 6 ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก ค่าเฉลี่ย 4.58 ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 12 ผู้บริหารทำให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน ค่าเฉลี่ย 4.02

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

มีค่าเฉลี่ย 4.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดสิบสองข้อและระดับมากสามข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อที่ 14 ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.77 รองลงมา คือ ข้อที่ 3 13. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.68 ส่วนข้อที่มีความคิดเห็นต่ำสุด คือ ข้อที่ 7 ผู้บริหารให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ย 4.04

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

บุคลากรได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยลำดับตามจำนวนความถี่จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด สามอันดับแรก คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานให้มีความกาวหน้าในหน้าที่การงานเป็นรายบุคคล ความถี่ 11 ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้เพื่อนร่วมงานตามความรู้ความถนัดและความสามารถของเพื่อนร่วมงานแต่ละบุคคล ความถี่ 9 และ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคดและเสนอแนะร่วมกัน ความถี่ 7

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ตามความคิดเห็นของบุคลากร

พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหาร จัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบ ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง อีกทั้งผู้บริหารได้รับการพัฒนาศักยภาพก่อนเข้าสู่ตำแหน่งประกอบกับผู้บริหารรุ่นใหม่ในปัจจุบันจะต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองให้สามารบริหารให้องค์มีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเรียกว่าเป็นบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนแต่ขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **เนตร์พัณณา ยาวิราช** ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ในปัจจุบันจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนักทฤษฎีและผู้สนใจต่างมุ่งความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และ ยุดา รักไทย** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยอันสำคัญยิ่งที่จะมีผลต่อการดำเนินงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทุกองค์การทั้งที่เป็นของภาครัฐภาคและเอกชนทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็กต้องประกอบด้วยผู้นำ และผู้ตามหรือ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำเป็นทั้งสัญลักษณ์เป็นแบบอย่าง เป็น ตัวแทน เป็นศูนย์รวมของบุคลากรในองค์การ ผู้นำจึงเป็นตัวจักรสำคัญต่อการบริหารจัดการให้เป็นไปตามภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ผู้นำที่ฉลาดมีความรู้ ความสามารถจะใช้ภาวะผู้นำซึ่งเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจะจูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่าง- เต็มใจ เพราะว่าสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันสูง ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จนไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในวันพรุ่งนี้ หรือแม้แต่ในอีกชั่วโมงต่อจากนี้ องค์การจะต้องมีผู้นำที่แตกต่างไปจากปกติ นั่นคือผู้นำที่มิใช่ผู้บงการ แต่ต้องเป็นผู้นำที่ฉลาดคิดและสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิด **ยงยุทธ เกษสาคร** ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ **ติน ปรัชญพฤทธิ์** ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามจะใช้กำลังสมอง กำลังกาย กำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **วิภาดา คุปตานนท์** กล่าวว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องของความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **ธงชัย หมื่นสา** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **สิทธิพล พหลทัพ** ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **ณัชญานุช สุดชาด** ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **ณัฐฐานิตา ทัพปิรา** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยดุริยางคศิลป มหาวิทยาลัยมหิดลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **รุจิรัตน์ นาคะรัมภะ** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ **อัจฉรา โพธิ์อ้น** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อแยกออกเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่า เนื่องจากการที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจึงเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน เพื่อนร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารและต้องการเลียนแบบผู้บริหารของเขา สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **แบส** ได้อธิบายไว้ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายถอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าที่จะเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความ มีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงาน และทำให้ผู้ร่วมงานเป็นพวกเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **ยูคัล** กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าเป็นรูปแบบอิทธิพลทไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณีแต่สังเกตุได้จาการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ **ขวัญชัย จะเกรง** ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหารเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เทิดทูน เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไพบูลย์ ชุ่ม** ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปางในภาพรวม ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้งตามลักษณะ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในการนำเชิงอุดมคติ เชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ทำนองเดียวกันกับภาวะผู้นำแบบการจัดการ ซึ่งพบว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในแบบให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน และแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไป

ตาม ความคาดหวัง ส่วนแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง นอกจากนี้ความพยายามทำให้เกิดงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจในงาน ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเกือบครึ่งหนึ่งได้ปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ในการทำงานสิ่งที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงไม่ได้คือการเผชิญกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจแก้ไข จุดบอดของการแก้ปัญหาคือ การที่มองปัญหาไม่รอบคอบ ค้นหาปัญหาไม่เจอ รีบตัดสินใจแก้ไปด้วยสำนึกที่มี ดังนั้น จะเห็นว่าหัวใจสำคัญของการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริงจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถทำงานได้อย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความมั่งคง และพัฒนาการขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้งาน ตลอดจนต้องตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารได้วางตนอย่างเหมาะสมกับบุคลากรและปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเป็นกันเองอย่างไม่ถือตัวแบ่งชนชั้นวรรณะ ปฏิบัติตนเหมาะสมแก่ฐานะของตน ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย อีกทั้งผู้บริหารยังครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักการในวิชาชีพของตนเองโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนส่วนตน เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งเหมาะสมกับบทบาทภาวะผู้นำสอดคล้องกับแนวคิดของ **ประนอม แมนมาศวิหค** ได้อธิบายไว้ว่า การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และความสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **กระทรวงศึกษาธิการ** ได้อธิบายไว้ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่า เนื่องจากระดับภาวะที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจทำงานเพื่องานด้วยความเพลิดเพลินด้วยใจรัก ด้วยความรู้สึกที่เห็นคุณค่าของงาน หรือเห็นว่างานนั้นมีความท้าทายไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานการทำงานสูงและเชื่อว่าจะบรรลุสามารถเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจและมีการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญในการ

ทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **แบส** ได้อธิบายไว้ว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหมายที่ผู้นำต้องการต่อผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวเพื่อความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล และการกระตุ้นให้เกิดปัญญาทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีค่าและกระตุ้นให้พวกเราสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นให้เกิดปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรค์ของตนเอง และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ขวัญชัย จะเกรง ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารกรุตั้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเห้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับแนวคิดของ **ประนอม แมนมาศวิหค** ได้อธิบายไว้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตามและผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานดวยความกระตือรือร้น ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **โกวิท หมื่นทา** ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาตามความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำหลักการทางวิชาการไปสู่การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนบ่อย และมีการส่งเสริมครูนำกิจกรรมประชาธิปไตยการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างทั่วถึง เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนา มีการสร้างขวัญกำลังใจ จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร และการทำผลงานทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ในด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วมตลอดเวลา ให้ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่บุคลากรและส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ตลอดเวลา ส่วนปัญหาพบว่า ครูและบุคลากรไม่มีความเข้าใจที่แน่นอน ขาดเอกภาพในการทำงาน และมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนบุคลากรของสถานศึกษา ส่วนความคาดหวังของครูส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรม ส่งเสริมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สินินธร จันทร์ผง** ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการ

ประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้านเทคนิคด้านมนุษย์ ผู้นำทางการศึกษา ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสมพบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ คือ การมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษย์สัมพันธ์ความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างที่ดีมีความรู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทันสมัยเป็นผู้นำเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความกระตือรือร้น มีความเสียสละ และมีบุคลิก ส่วนคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวางแผนการทำงาน การมอบหมายงาน ให้ความเสมอภาค ทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหารงาน มีการประสานงานและทันต่อเหตุการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ** ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้ ด้านการเป็นผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์ เฉลียวฉลาด มีเหตุมีผล ด้านวิชาการ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน มีไหวพริบในการทำงาน ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี ด้านบุคลิกภาพ คือ มีกิริยาท่าทางการแสดงออกดี มีความเข้มแข็ง ท่าทางกระฉับกระเฉง จิตใจหนักแน่นมีมนุษยสัมพันธ์ กระตือรือร้น ด้านความสามารถในการบริหาร คือ มีความสามารถในการจัดการ รักการทำงาน มีความยืดหยุ่น กระตือรือร้น ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ ด้านการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ด้านปฏิสัมพันธ์ อิทธิพล พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง รักความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้ตรงเวลา มีความจริงใจ อุทิศเวลาให้กับราชการ มีเหตุผล ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยขวัญและกำลังใจที่ดี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ไพบูลย์ ชุ่มใจ** ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปางในภาพรวมครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้งตามลักษณะ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในการนำเชิงอุดมคติ เชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ทำนองเดียวกันกับภาวะผู้นำแบบการจัดการ ซึ่งพบว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ในแบบให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน และแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตาม ความคาดหวัง ส่วนแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจมีการปฏิบัติเป็นบางครั้ง นอกจากนี้ความพยายาม ทำให้เกิดงาน ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจในงาน ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารเกือบครึ่งหนึ่งได้ปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน แต่ไม่สอดคล้องกับวิจัยของ **ขวัญชัย ศรีแกว** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับวิจัยของ **ธงชัย หมื่นสา** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับวิจัยของ **ณัชญานุช สุดชาด** ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และไม่สอดคล้องกับวิจัยของ **รุจิรัตน์ นาคะรัมภะ** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเห็นคุณค่าของตนเอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านวิชาการ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดกำลังคนรวมถึงการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนและจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงานโดยการใช้วิธีต่าง ๆ ที่ไม่ใช้วิธีการบังคับ อีกทั้งผู้บริหารมีความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่น โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิดของ **ประนอม แมนมาศวิหค** ได้อธิบายไว้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตามและผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานดวยความกระตือรือร้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **กระทรวงศึกษาธิการ** ได้อธิบายไว้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจว่าหมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพของตนเอง รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก การสร้างให้เกิดกระบวนและบรรยากาศในการเรียนรู้ ตลอดจนการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของการนำความรู้ที่จำเป็นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นต้นแบบหรือตัวอย่างของความสำเร็จในการทำงานและมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้นำไปเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ **แบส** ได้อธิบายไว้ว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่

งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหมายที่ผู้นำต้องการต่อผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวเพื่อความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น ผ่านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล และการกระตุ้นให้เกิดปัญญาทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีค่าและกระตุ้นให้พวกเราสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ส่วนการกระตุ้นให้เกิดปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรค์ของตนเอง และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **ขวัญชัย จะเกรง** ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารกรุตื้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักเข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเห้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า เนื่องจากผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตะหนักรู้และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบสนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาจนสามารถให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **กฤช ไวยากรณ์** ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี เพื่อสำรวจทัศนะของครูและเปรียบเทียบทัศนะของครูที่สอนต่างระดับการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี พบว่าโดยส่วนรวมครูให้การยอมรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้แสดงออกหรือปฏิบัติทั้ง 9 ลักษณะคือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ในฐานะนักปรับปรุง ในฐานะผู้ให้การยอมรับ ในฐานะผู้ให้การช่วยเหลือ ในฐานะเป็นนักพูด ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคม ในฐานะที่เป็นนักเปลี่ยนแปลง ในฐานะเป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่น **ไพบูลย์ ชุ่มใจ** ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปางในภาพรวม ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้งตามลักษณะ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในการนำเชิงอุดมคติ เชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **กระทรวงศึกษาธิการ** ได้อธิบายไว้ว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่

ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ **แบส** ได้อธิบายไว้ว่าการกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองเห็น การเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธงชัย หมื่นสา** ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ โดยผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์สูงสุดและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สิทธิพล พหลทัพ** ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัชญานุช สุดชาด** ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย เป็นดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศกราช 2551 จังหวัดขอนแก่น โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **รุจิรัตน์ นาคะรัมภะ** ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารได้มอบงานที่สำคัญและงานที่ท้าทายความสามารถ มอบโครงการที่ต้องเสี่ยงให้โอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ มอบงานที่ผู้บริหารเคยทำให้ผู้ร่วมงานรับผิดชอบทีละน้อย ๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้ร่วมงานในขณะที่ผู้บริหารมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้สิ่งที่ท้าทายเพิ่มขึ้น ทำให้เพื่อนร่วมงานได้รับรับสิ่งที่ท้าทายในการทำงานทำให้ผู้ร่วมงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานหรือละทิ้งงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ **ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์** ได้อธิบายไว้ว่า วิธีการที่ผู้นำยั่วยุผู้ตามให้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กรุ้นตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้แก้ปัญหาในลักษณะห้องกันไว้ก่อนมากกว่าตามไปแก้ปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของ **ขวัญชัย จะเกรง** ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมมองต่าง ๆ ด้วยการคิด วิเคราะห์ แสดงความคดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ **ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์** ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารทำให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการ

แก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน สอดคล้องกับแนวคิดของ **แบส** ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองเห็น การเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ร่มงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า เนื่องจากผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะเป็นโค้ชและเป็นที่ปรึกษาของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของละคน ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **กระทรวงศึกษาธิการ** ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

(Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ **แบส** ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึงผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงานผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงานจะมีการมอบหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยร่วมงานไม่รู้สึกว่ากำลังตรวจสอบจากผู้นำ 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาทและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจนจูงใจ โดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward : CR) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management – By – Exception : MBE – A) 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management – By – Exception : MBE – P) 3) ภาวะผู้นำตามสบายหรือ พฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของความเชื่อว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศภาพเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ และความขัดแย้งของเป้าหมายวัตถุประสงค์ต้องการสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผน มีคนน้อยมากหรือไม่มีเลย ไม่มีความชัดเจนในวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤต และเนื่องจากผู้นำไม่มีอำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ร่วมงาน ที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่กำหนดทิศทาง การพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์การจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยงานเดียวกันจะน้อยและขาดกำลังใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ **ขวัญชัย จะเกรง** ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลงใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้

พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการติดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ **ประนอม แมนมาศวิหค** ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาสนใจเรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **สิทธิพล พหลทัพ** ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณัชญานุช สุดชาด** ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร จังหวัดขอนแก่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศกราช 2551 จังหวัดขอนแก่น โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยังไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ **รุจิรัตน์ นาคะรัมภะ** ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานในการจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยจะให้การช่วยวิเคราะห์ ชี้แนะปรับปรุงเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้องของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ **กระทรวงศึกษาธิการ** ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมี

โครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ โดยให้โอกาสเพื่อนร่วมงานอาสาสมัครทำงานเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง อีกทั้งผู้บริหารยังมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานเป็นสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ **แบส** ได้อธิบายไว้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึงผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัวใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงานผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงานจะมีการมอบหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยร่วมงานไม่รู้สึกว่ากำลังตรวจสอบจากผู้นำ 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาทและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจนจูงใจ โดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward : CR) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management – By – Exception : MBE – A) 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management – By – Exception : MBE – P) 3) ภาวะผู้นำตามสบายหรือ พฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือ

รับผิดชอบการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของความเชื่อว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศภาพเกี่ยวกับภารกิจขององค์การ และความขัดแย้งของเป้าหมายวัตถุประสงค์ต้องการสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผน มีคนน้อยมากหรือไม่มีเลย ไม่มีความชัดเจนในวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤต และเนื่องจากผู้นำไม่มีอำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ร่วมงาน ที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่กำหนดทิศทาง การพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์การจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยงานเดียวกันจะน้อยและขาดกำลังใจ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานไม่ว่าจะเรื่อง การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเด็ดขาด กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ มีความมุมานะพยายาม มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งจะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เพื่อให้อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไป

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ อุทิศตัวเพื่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานโดยการสร้างเจตคติในทางบวกต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเมื่อต้องพบกับอุปสรรคผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาและก้าวสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างมั่นใจ เพื่อให้อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไป

3) ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างความท้าทายในการคิดโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละคนของเพื่อนร่วมงาน เพื่อส่งเสริมให้เขาคิดสรางสรรค์งานใหม่ ๆ และให้เรียนรู้วิธีวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อร่วมหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เพื่อให้อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไป

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานคอยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล สนใจ เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้คอยสร้างบรรยากาศของการให้การส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่แต่ละคนสนใจ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เพื่อให้อยู่ในระดับมากที่สุดต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1) ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

2) ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลอื่น โดยเปรียบเทียบระหว่างเขตพื้นที่

3) ควรทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรม

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

1) หนังสือทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

กนกอร ยศไพบูลย์. (2546). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

จันทรานี สงวนงาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา .นนทบุรี : บุ๊คพอยท์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ติน ปรัชญพฤทธิ์. (2543). ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาพฤติกรรมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 11. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2528). ภาวะผู้นำ. เอกสารการสอนชุดวิชาหลัก และระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6-10, พิมพ์ครั้ง 3. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ทองใบ สุดชารี. (2543). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิ์วัฒนา.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.

ธีระ รุญเจริญ. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : ข้าวฟ่าง.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2542). พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมปัญญาไทย.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2540). ก้าวเข้าลู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทบพิธการพิมพ์.

นิศารัตน์ ศิลปเดช. (2542). เอกสารประกอบการสอนระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์เบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี.

บุญชม ศรีสะอาด. (2547). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.

ประชุม โพธิกุล. (2548). รวมบทความทางวิชาการ : ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษา.

ประยูร อาษานาม. (2544). คู่มือวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์.

ประเวศ วะสี. (2544). ภาวะผู้นำพยาธิสภาพสังคมไทยและวิธีแก้ไข. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : พิฆเณศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2540). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.

พรนพ มุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2545). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : องศาศิลป์การพิมพ์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัลเอกซ์เพรส จำกัด.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ. (2540). สถิติวิทยาทางการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. นนทบุรี : โรงพิมพ์เอส อาร์ พริ้นติ้งแมส โปรดักส์.

วิโรจน์ สารรัตนะ . (2544). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). ปัจจัยบริหารกับความเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลงานวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากย์. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. กรุงเทพมหานคร : ทิพยวิสุทธิ์.

วีรวุธ มาฆะศะรานนท์ และ ยุดา รักไทย. (2542). องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซเปอร์เน็ท.

เศาวนิต เศาณานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

สมบัติ บุญประเคน. (2544). ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ป. ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์.

เสนาะ ติเยาว์. (2545). หลักการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.

สุพานี สกฤษฎ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (2549). คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

อาคม วัดไธสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภารกิจเอกสารและตำรา มหาวิทยาลัยทักษิณ.

2) บทความในวารสาร

กรชนก สิงคิบุตร. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสหวิทยาเขตยศสุนทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 (ศรีสะเกษ – ยโสธร). เอกสารเผยแพร่บทความการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปีที่ 3 ฉบับที่ 6 ระดับบัณฑิตศึกษา ฉบับเดือนพฤษภาคม 2556. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชธานี

กมล สุดประเสริฐ. (2544). รายงานผลการวิจัยรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแผนกระจายอำนาจ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ.

ถวิล อรัญเวส. 2544). นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. ว.วิชาการ, 4(2), 1-7.

ทองอินทร์ วงษ์โสธร. (2545). ภาวะผู้นำสมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป. วารสารวิชาการ. (กันยายน 2545).

เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ , สำนักการศึกษา. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานครูเทศบาล. กาฬสินธุ์ : สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์.

_____. (2551). เอกสารรายงานประจำปี. กาฬสินธุ์ : สำนักการศึกษาเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์.

สุพล วังสินธ์. (2545). การบริหารโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา. ว.วิชาการ. 5(6) , 5-8.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สู่มิติการบริหารการศึกษามืออาชีพ. ว. วิชาการ, 3(6), 10-15.

อัจฉรา โพธิ์อ้น. (2558). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 พฤษภาคม - มิถุนายน 2558. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.

อุทุมพร แว่วศรี. (2543). การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาเทศบาลนครปฐม. ปัญหาพิเศษ (รป.ม.) มหาวิทยาลัยบูรพา.

3) บทความจากเว็บไซต์

ประเวศ วะสี. (2553). สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา : การจัดการความรู้. [ระบบออนไลน์] 3 พฤษภาคม 2553. แหล่งที่มา http://advisor.anamai.moph.go.th/hph/text/ kbase.pdf. (29 พฤษภาคม 2558).

สมชาย นำประเสริฐชัย. (2553). การจัดการความรู้. [ระบบออนไลน์] 4 ธันวาคม 2553. แหล่งที่มา http://webcache.googleusercontent.com. (29 พฤษภาคม 2558).

4) วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ และงานวิจัย

กฤช ไวยากรณ์. (2542). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

กัลยาณี พรมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

โกวิท ฉวีรักษ์. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

โกวิท หมื่นทา. (2545). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาตามความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ขวัญชัย ศรีแกว. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัฐฐานิตา ทัพปิรา. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลปมหาวิทยาลัยมหิดล. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัชญานุช สุชาดี. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศกราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ดำรงศักดิ์ ดำริห. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ธงชัย หมื่นสา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต3. รายงานการศึกษาอิสระการศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาหนองคาย เขต 2. ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นวลทิพย์ กาฬศิริ. (2547). แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

นภดล สิงหศรี. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นิติมา เทียนทอง. (2544). ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญนาค ทับทิมไทย. (2557). การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการพัฒนาวิชาชีพของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตราชเทวี. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประนอม แมนมาศวิหค (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต (การจัดการทั่วไป). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ประยุทธ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปราณี มเหศักดานุภาพ. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏนครปฐม.

ไพบูลย์ ชุ่มใจ. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง. รายงานการค้นคว้าอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

รุจิรัตน์ นาคะรัมภะ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เลิศ ไชยณรงค์. (2546). อิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน : กรณีศึกษาเฉพาะกรณีผู้จัดการประปาการประปาส่วนภูมิภาคประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วลัญชร อดิพัฒน์. (2542). ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารตามการรับรูของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปกร.

วานิช ประทุมนันท์. (2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารองค์การ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ศิริวรรณ หวลกระสนธุ์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมจิต จันทร์เที่ยง. (2543). พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สราญรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สินินธร จันทร์ผง. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สุวัฒน์ ภานุรักษ์. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุนีย์ เพ่งประพฤติ. (2536). แบบภาวะผู้นำกับวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

สมรัตน์ สวยสุด. (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์อำนวยการเครือข่ายภูพานทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

สิทธิพล พหลทัพ. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. รายงานการศึกษาอิสระการศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

2. ภาษาอังกฤษ

Alder, H. (1993). The right brain manager. London. Judy Piatkuspublishers.

Avolio, B.J. and Bass, M.B. (1990). Multifactor Leadership Questionnaire. California : Consulting Psychologists Press,

Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). Improving orgnization Effectiveness Through Transformational Leadership. New York : McGraw-Hill Book company.

Bartol, K Martin, D., Tein, M.& mattheews, G. (1998). Management : A Pacific Rim Focus. 2nd ed. Roseville : McGraw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K.H., Jhonson, D.E. (2001). Management of Olanizational Behavior. New Jersey : prentice-hall.

Kutter. J.P. (1990). A Force for chang : How leadership differs from munagement. New York : Free press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

ประวัติผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

1. พระฟูตระกูล พุทฺธรกฺขิโต,ดร.
   ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำวิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
   มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
   วุฒิการศึกษา : - ปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์ (ศน.บ.)
   มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
   - ปริญญาโท สังคมศึกษา (กศ.ม.) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
   - ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (ปร.ด.)
   มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ดร.จำปี โยธารินทร์
   ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำวิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
   มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
   วุฒิการศึกษา : - ปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาประถมศึกษา (ศษ.บ.)
   มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
   - ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (ศษ.ม.)
   มหาวิทยาลัยรามคำแหง
   - ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา (ปร.ด.)
   มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. นางสาวเกษร ธรรมเกษร
   ตำแหน่ง : ครูชำนาญการ โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา อำเภอเมือง จังหวัด
   กาฬสินธุ์
   วุฒิการศึกษา : ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (กศ.ม.)
   มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ



โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดสว่างคงคา
เลขรับที่ ๔๐๑
วันที่ ๖ ก.ค ๕๘
เวลา ๑๖.๑๑ น.

ที่ ศธ ๖๐๒๐ (๘.๕) / ว ๔๔๕

วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๘๔/๑ ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์
จังหวัดกาฬสินธุ์ ๔๖๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นางสาวเกษร ธรรมเกษร

ด้วย **นายพยุงศักดิ์ นันทรักษา** นักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์"** เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

ดังนั้น วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ขอความอนุเคราะห์ท่านซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๒ วัดสว่างคงคา
- เพื่อโปรดทราบ

เรียนมาด้วยความนับถือ

(พระครูสุธีวรสาร, ดร.)
รักษาการผู้อำนวยการ
วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
โทรศัพท์ ๐ - ๔๓๘๑ - ๕๓๙๓, โทรสาร ๐-๔๓๘๑-๕๘๕๕

ภาคผนวก ค
ขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

ที่ ศธ ๖๐๒๐ (๘.๕) / ๔๕๗

วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๘๔/๑ ถนนถีนานนท์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์
จังหวัดกาฬสินธุ์ ๔๖๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์

ด้วย **นายพยุงศักดิ์ นันทรักษา** นักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง **“ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ ”** เพื่อเส นอต่อบัณฑิต วิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงด้วยดี วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้บุคคลดังกล่าว ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการทำวิจัยตามความประสงค์

จึงเจริญพรมาเพื่อทราบและพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีวรสาร)
รักษาการผู้อำนวยการ
วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
โทร. ๐ ๔๓๘๑ ๕๓๙๓ โทรสาร ๐-๕๓๘๑-๕๘๕๕

ภาคผนวก ง
ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



โรงเรียนเทศบาล ๒ วัดสว่างคงคา
เลขรับที่ 410
วันที่ 6 ก.ค. ๕๘
เวลา 10.12 น.

ที่ ศธ ๖๐๒๐ (๘.๕)/๔๕๑๐

วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๘๔/๑ ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์
จังหวัดกาฬสินธุ์ ๔๖๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

ด้วย **นายพยุงศักดิ์ นันทรักษา** นักศึกษาสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง **"ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์"** เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.)

ดังนั้น จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาดังกล่าว ได้เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลในหน่วยงานของท่าน ส่วนวันเวลานั้นนักศึกษาจะมาติดต่อประสานงานกับท่านโดยตรงในภายหลัง

จึงเจริญพรมาเพื่อทราบและพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีเช่นเคย ขออนุโมทนาขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๒ วัดสว่างคงคา
- เพื่อโปรดทราบ

ขอเจริญพร

(พระครูสุธีวีรสาร, ดร.)
รักษาการผู้อำนวยการ
วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์
โทรศัพท์ ๐ – ๔๓๘๑ – ๕๓๙๓, โทรสาร ๐-๔๓๘๑-๕๘๕๕

ภาคผนวก จ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง

(Index of Item Objective Congruence : IOC)

ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของเครื่องมือ ด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เมืองกาฬสินธุ์

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC
		1	2	3	
1.	ผู้บริหารประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม	+1	+1	+1	1
2.	ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตน	+1	+1	+1	1
3.	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	+1	+1	+1	1
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานเข้าพบและขอคำแนะนำได้	+1	+1	0	0.67
5.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1
6.	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานทุกครั้งที่มีโอกาส	+1	+1	+1	1
7.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	0	+1	+1	0.67
8.	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร	0	+1	+1	0.67
9.	ผู้บริหารสร้างความพร้อมที่จะให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารได้สั่งสมไว้	+1	+1	+1	1
10.	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูง	+1	+1	0	0.67
11.	การกระทำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1
12.	ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง	0	+1	+1	0.67
13.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและวินิจฉัยสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ	+1	+1	0	0.67
14.	ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายได้	+1	+1	+1	1
15.	ผู้บริหารมีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริง	+1	0	+1	0.67
16.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	0	0.67
17.	ผู้บริหารสร้างเจคติที่ดีและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดในแง่บวก	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC
		1	2	3	
18.	ผู้บริหารมีเทคนิคการติดต่อประสานงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1
19.	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1
20.	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร	+1	+1	+1	1
21.	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
22.	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับเพื่อนร่วมงานจนงานสำเร็จ	+1	0	+1	0.67
23.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเห็นคุณค่าของตนเอง	+1	+1	0	0.67
24.	ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงผลสำเร็จในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	+1	+1	+1	1
25.	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและมีการประสานงานที่มีประสิทธิผลกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1
26.	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในแนวคิดที่นำไปสู่เป้าหมายได้	+1	+1	+1	1
27.	ผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1
28.	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	0	+1	+1	0.67
29.	ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	1
30.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1
31.	ผู้บริหารกระตุ้นให้รู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	+1	0	+1	0.67
32.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ	+1	+1	0	0.67
33.	ผู้บริหารชักนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1
34.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน	+1	+1	0	0.67
35.	ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและหา	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC
		1	2	3	
	แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา				
36.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	+1	+1	+1	1
37.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	+1	+1	0	0.67
38.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาด้วยเหตุ	+1	+1	+1	1
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันทางอารมณ์ของตัวเองและเพื่อนร่วมงานได้ดี	+1	+1	0	0.67
40.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานวิเคราะห์ความก้าวหน้าของการทำงานและกระบวนการทำงาน	+1	+1	+1	1
41.	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	+1	+1	+1	1
42.	ผู้บริหารทำให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน	0	+1	+1	0.67
43.	ผู้บริหารไม่วิพากษ์วิจารณ์การแสดงความคดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างจากตน	0	+1	+1	0.67
44.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้	+1	+1	+1	1
45.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดเป็นปัญหาขึ้นมาพิจารณาให้รอบคอบ	+1	+1	0	0.67
46.	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ	+1	+1	+1	1
47.	ผู้บริหารเคารพสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	0	+1	+1	0.67
48.	ผู้บริหารคำถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	0.67
49.	ผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1
50.	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	0.67
51.	ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	0.67
52.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1
53.	ผู้บริหารให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1
54.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อนร่วมงานผู้แนะนำและผู้ฝึกแก่เพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1
55.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการฟังข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1
56.	ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทุกเรื่อง แม้แต่เรื่องความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	1

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่			IOC
		1	2	3	
57.	ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงาน และแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	0	+1	0.67
58.	ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	0	0.67
59.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1
60.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	1
61.	ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่ครองอยู่	+1	+1	+1	1

ภาคผนวก ฉ
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Corrected Item - Total Correlation

ข้อที่	ข้อ	Corrected Item-Total Correlation
1.	ผู้บริหารประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม	0.55
2.	ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตน	0.38
3.	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	0.53
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานเข้าพบและขอคำแนะนำได้	0.67
5.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน	0.41
6.	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานทุกครั้งที่มีโอกาส	0.43
7.	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	0.49
8.	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร	0.61
9.	ผู้บริหารสร้างความพร้อมที่จะให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารได้สั่งสมไว้	0.51
10.	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูง	0.56
11.	การกระทำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้ร่วมงาน	0.61
12.	ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง	0.50
13.	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและวินิจฉัยสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ	0.27
14.	ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายได้	0.60
15.	ผู้บริหารมีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริง	0.48
16.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	0.69
17.	ผู้บริหารสร้างเจคติที่ดีและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดในแง่บวก	0.66
18.	ผู้บริหารมีเทคนิคการติดต่อประสานงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	0.64
19.	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน	0.63
20.	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร	0.51
21.	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก้ปัญหาด้วยตนเอง	0.62

ข้อที่	ข้อ	Corrected Item-Total Correlation
22.	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับเพื่อนร่วมงานจนงานสำเร็จ	0.58
23.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเห็นคุณค่าของตนเอง	0.74
24.	ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงผลสำเร็จในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	0.56
25.	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและมีการประสานงานที่มีประสิทธิผลกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	0.54
26.	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในแนวคิดที่นำไปสู่เป้าหมายได้	0.60
27.	ผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	0.25
28.	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้	0.49
29.	ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	0.34
30.	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม	0.60
31.	ผู้บริหารกระตุ้นให้รู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	0.64
32.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ	0.24
33.	ผู้บริหารชักนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ	0.31
34.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน	0.49
35.	ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา	0.36
36.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก	0.27
37.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	0.33
38.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาด้วยเหตุ	0.21
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันทางอารมณ์ของตัวเองและเพื่อนร่วมงานได้ดี	0.60
40.	ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานวิเคราะห์ความก้าวหน้าของการทำงานและกระบวนการทำงาน	0.53

ข้อที่	ข้อ	Corrected Item-Total Correlation
41.	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	0.64
42.	ผู้บริหารทำให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน	0.42
43.	ผู้บริหารไม่วิพากษ์วิจารณ์การแสดงความคดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างจากตน	0.52
44.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้	0.66
45.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดเป็นปัญหาขึ้นมาพิจารณาให้รอบคอบ	0.41
46.	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ	0.32
47.	ผู้บริหารเคารพสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงาน	0.40
48.	ผู้บริหารคำถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นความต้องการของผู้ร่วมงาน	0.59
49.	ผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองของผู้ร่วมงาน	0.51
50.	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน	0.54
51.	ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน	0.35
52.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงาน	0.44
53.	ผู้บริหารให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	0.39
54.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อนร่วมงานผู้แนะนำและผู้ฝึกแก่เพื่อนร่วมงาน	0.30
55.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการฟังข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน	0.22
56.	ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทุกเรื่อง แม้แต่เรื่องความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน	0.54
57.	ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงาน และแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน	0.35
58.	ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน	0.30
59.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.77
60.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน	0.54
61.	ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่ครองอยู่	0.64

N of Cases = 30.0 **N of Items = 61**

Alpha = 0.95

ภาคผนวก ช
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ จำนวน 61 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาส นี้

นายพยุงศักดิ์ นันรักษา
นักศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
วิทยาลัยศาสนศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1
แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) หน้าข้อความที่เป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.เพศ ○ ชาย ○ หญิง

2. อายุ ○ 20-30 ปี ○ 30-40 ปี
○ 41-50 ปี ○ 51 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา ○ ปริญญาตรี ○ สูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 2
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

<u>คำชี้แจง</u> โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วตอบคำถามตามความเห็นของท่านว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเป็นอย่างไร โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์					
1	ผู้บริหารประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม					
2	ผู้บริหารมีความแน่วแน่ในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยมของตน					
3	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานเข้าพบและขอคำแนะนำได้					
5	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน					
6	ผู้บริหารกล่าวยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานทุกครั้งที่มีโอกาส					
7	ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
8	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร					
9	ผู้บริหารสร้างความพร้อมที่จะให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมตามแผนงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารได้สั่งสมไว้					
10	ผู้บริหารมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูง					
11	การกระทำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับและศรัทธาของผู้ร่วมงาน					
12	ผู้บริหารมีความประพฤติที่น่าประทับใจควรเอาเป็นแบบอย่าง					
13	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและวินิจฉัยสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ					
14	ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายได้					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารมีการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนและเป็นจริง					
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
16	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
17	ผู้บริหารสร้างเจคติที่ดีและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดในแง่บวก					
18	ผู้บริหารมีเทคนิคการติดต่อประสานงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
19	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถและศักยภาพของผู้ร่วมงาน					
20	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของบุคคลแห่งการเรียนรู้ในองค์กร					
21	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดผลสำเร็จแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
22	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานเคียงข้างกับเพื่อนร่วมงานจนงานสำเร็จ					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเห็นคุณค่าของตนเอง					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงผลสำเร็จในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
25	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและมีการประสานงานที่มีประสิทธิผลกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย					
26	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในแนวคิดที่นำไปสู่เป้าหมายได้					
27	ผู้บริหารสร้างจินตนาการและมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับเป้าหมายและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้					
29	ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
30	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรทำงานเป็นทีม					
	ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา					
31	ผู้บริหารกระตุ้นให้รู้สึกว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน					
32	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ที่ใช้ความรู้ความสามารถของวิชาชีพ					
33	ผู้บริหารชักนำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ					
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้การทำงานและตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35	ผู้บริหารกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา					
36	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการใช้จิตสำนึก					
37	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม					
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานแก้ปัญหาด้วยเหตุ					
	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันทางอารมณ์ของตัวเองและเพื่อนร่วมงานได้ดี					
40	ผู้บริหารส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานวิเคราะห์ความก้าวหน้าของการทำงานและกระบวนการทำงาน					
41	ผู้บริหารมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ					
42	ผู้บริหารทำให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน					
43	ผู้บริหารไม่วิพากษ์วิจารณ์การแสดงความคดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างจากตน					
44	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้					
45	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำประเด็นต่าง ๆ ที่ยังไม่เกิดเป็นปัญหาขึ้นมาพิจารณาให้รอบคอบ					
46	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ					
	ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล					
47	ผู้บริหารเคารพสิทธิและความเป็นส่วนตัวของผู้ร่วมงาน					
48	ผู้บริหารคำถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น ความต้องการของผู้ร่วมงาน					
49	ผู้บริหารส่งเสริมความเป็นตัวเองของผู้ร่วมงาน					
50	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ร่วมงาน					
51	ผู้บริหารใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน					
52	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ร่วมงาน					
53	ผู้บริหารให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
54	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อนร่วมงานผู้แนะนำและผู้ฝึกแก่เพื่อนร่วมงาน					
55	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการฟังข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงาน					
56	ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทุกเรื่อง แม้แต่เรื่องความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
57	ผู้บริหารให้เวลาในการสอนงาน และแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงาน					
58	ผู้บริหารให้เพื่อนร่วมงานประเมินตนเองและเพื่อนร่วมงาน					
59	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
60	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จของงาน					
61	ผู้บริหารได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่ครองอยู่					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์

1. ด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล : นายพยุงศักดิ์ นันรักษา
วัน เดือน ปีเกิด : 15 พฤศจิกายน 2532
สถานที่เกิด : อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน : 240/3 ถนนทุ่งศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
อาชีพ : รับราชการ
ประวัติการศึกษา
พ.ศ.2543 : ปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต เอกนาฏศิลป์ไทยศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
ประวัติการทำงาน
พ.ศ. 2553 : ตำแหน่ง ครู โรงเรียนเทศบาล ๔ วัดใต้โพธิ์ค้ำ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์