



คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครพนม เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

สุমনา อุดม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครพนม เขต 2

วิทยานิพนธ์

ของ

สมณา ยุคม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

THE CHARACTERISTICS OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE  
OF NAKHON PHANOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 2

By  
SUMANA UDOM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree in Educational Administration  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

August 2015

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์แนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่มาตลอดจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ดร.ประภัสร์ สุภาสอน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 นายदनัย แซ่ริม ตำแหน่ง ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 นายนิรันดร์ นาวงหา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองนางเลิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 และ นายบุญธรรม แก้วก่า ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเสาเล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขแก่ผู้วิจัย จนงานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คณะครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ที่กรุณาช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ในการทดลองใช้ เครื่องมือ และเก็บข้อมูลในการวิจัย ทุกคนที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จนงานวิจัยสำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณสมาชิกในครอบครัวทุกคน และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 13 ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมา จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณแต่บิดา มารดาตลอดจนครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาท ความรู้ทั้งปวงแก่ผู้วิจัยจนผู้วิจัยสามารถบรรลุผลสำเร็จในครั้งนี้

สุมณา อุดม

ชื่อเรื่อง	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวสุมณา อุดม
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2559

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน เขตอำเภอ 3) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในปีการศึกษา 2557 รวมทั้งสิ้น 320 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 33 คนและครู จำนวน 287 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน (t-test) และ (F - test) เมื่อพบความแตกต่างทดสอบเป็นรายคู่ด้วย LSD

### ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ด้านบุคลิกภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขตอำเภอ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ด้านที่ควรได้รับการพัฒนา คือด้าน คุณธรรม จริยธรรมมีแนวทางการพัฒนา คือ ทำแผนพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน เข้าร่วมพิธีการต่าง ๆ ในสังคม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเข้ารับการศึกษา การเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทำโครงการผู้บริหารดีเด่น

**คำสำคัญ** คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

<b>TITLE</b>	The Characteristics of School Administrators in Schools under the Office of Nakhon Phanom Primary Educational Service Area 2
<b>AUTHOR</b>	Sumana Udom
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr.Vijittra Vonganusith Dr. Ruethaisap Dokkham
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2016

### ABSTRACT

The purposes of this research were to: 1.)examine the level of desirable characteristics of school administrators in schools, 2.) compare the desirable characteristics of school administrators classified by position attained, school size and district of location, 3.) find out guidelines for developing characteristics of school administrators in schools under the Office of NakhonPhanom Primary Educational Service Area 2.The sampling group included 33 school administrators and 287 teachers in schools in the academic year 2014 –a total of 320 participants. The research instrument was a set of questionnaires. The statistics used for analyzing data were percentage, mean( $\bar{x}$ ), standard deviation(S.D.), t–test (Independent Samples) , F–testand a pairwise test with LSD.

The results of this study were:

1. The desirable characteristics of the school administrators as perceived by the school administrators and teachers in the schools under the Office of NakhonPhanom Primary Educational Service Area 2 were at a high level.

2. The overall desirable characteristics of the school administrators in the opinions of the school administrators and teachers in the schools showed no significant differences.

3. There were no significant differences in the desirable characteristics of the school administrators in the perception of the school administrators and teachers classified by school size as a whole. In case of personality, there was a difference at the .05 level of significance.

4. There were no significant differences on the characteristic of the school administrators classified by district of school location in general and in particular.

5. The researcher proposed guidelines in developing the school administrators' characteristics in the aspects that should be developed on: morality, ethics developed through by a plan of morality and ethics development, a study on manuals of performance, attending social ceremonies, study tours, study leaves, training sessions, attending seminars, academic training sessions, functions and duties of school administrators, roles of schools in developing morality and ethics, and creation of outstanding school administrator project as well.

**Keywords :** Desirable Characteristics of School Administrator



## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ .....	1
	ภูมิหลัง .....	1
	คำถามของการวิจัย .....	6
	ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	6
	สมมติฐานของการวิจัย .....	7
	ความสำคัญของการวิจัย .....	7
	ขอบเขตของการวิจัย .....	8
	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
	การบริหารสถานศึกษา .....	14
	ความหมายการบริหารสถานศึกษา .....	14
	ประเภทของผู้บริหาร .....	16
	ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร .....	18
	แบบผู้นำของผู้บริหาร .....	20
	เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา .....	23
	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา .....	33
	ความหมายคุณลักษณะ .....	33
	บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารระดับประถมศึกษา .....	86
	สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม	
	เขต 2 .....	109
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	111
	งานวิจัยในประเทศ .....	111
	งานวิจัยต่างประเทศ .....	113

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย ..... 117
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 117
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 120
	การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ ..... 121
	การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 123
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 124
	สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 125
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 127
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 127
	ลำดับขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 128
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 128
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ..... 143
	ความมุ่งหมายของการวิจัย ..... 143
	สมมติฐานของการวิจัย ..... 144
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 144
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ..... 145
	วิธีดำเนินการวิจัย ..... 145
	สรุปผลการวิจัย ..... 146
	อภิปรายผลการวิจัย ..... 147
	ข้อเสนอแนะ ..... 149
	บรรณานุกรม ..... 151

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	159
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	163
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	173
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง และค่าความเชื่อมั่น .....	185
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	191
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	221

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงถึงแบบของผู้นำและเกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำ.....	48
2	แสดงจำนวนประชากรในการวิจัย .....	118
3	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	119
4	คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	129
5	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู โดยภาพรวม .....	130
6	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้านบุคลิกภาพ .....	131
7	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้านคุณธรรม จริยธรรม ....	132
8	คุณลักษณะอันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้านความรู้ความสามารถ....	133
9	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้านมนุษยสัมพันธ์ .....	134
10	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ด้านความเป็นผู้นำ .....	135
11	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามประสบการณ์...	136

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
12	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจําแนกตามขนาดโรงเรียน...137	
13	ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจําแนกตามขนาดโรงเรียน.....138	
14	คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจําแนกตามเขตอำเภอ.....139	
15	แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 .....140	
16	จำนวนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแนวทางการพัฒนา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.....141	
17	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม .....185	

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	9
2 การมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของการเป็นผู้นำ.....	46
3 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ.....	60
4 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา.....	106
5 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียน .....	110

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ในการจัดการศึกษายุคใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยิ่งในศตวรรษที่ 21 ด้วยแล้วการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน ให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องเป็นการศึกษาที่ทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ซึ่งการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารและครูซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ความสำเร็จ ในขณะที่สภาพปัจจุบันพบว่าการจัดการศึกษาของไทยโดยทั่วไปยังไม่ได้มาตรฐานดังที่ กมล สุคประเสริฐ, (2550, หน้า 39) ได้นำเสนอผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดำเนินการในปี พ.ศ. 2544 – 2548 ในรอบแรกจำนวน 30,010 แห่ง มีจำนวนสถานศึกษามากกว่า 20,000 แห่ง ที่ยังไม่ผ่าน มาตรฐานขั้นต่ำ และยังพบว่าผู้บริหารขาดทักษะในการบริหารจัดการ การบริหารยังขาดอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ครูขาดทักษะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้าง-สรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน

จากสภาพดังกล่าวรัฐบาลได้ดำเนินนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาทุกระดับโดยเน้นการพัฒนาการสอนของครู กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาใช้สถานศึกษาเป็นฐานทั้งในดานวิชาการ ด้านงบประมาณ ดานการบริหารงาน บุคคลและดานการบริหารทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมใน การบริหารงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทั้งภายใน และภายนอกมากขึ้นผู้บริหารในฐานะผู้นำที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในการแปลง

นโยบายเพื่อไป สู่การปฏิบัติจึงต้องมีคุณลักษณะและความสามารถที่จะรวมพลังในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากนั้น การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษและบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้อธิบายไว้ในพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดความเป็นวิชาชีพทางการศึกษาว่าเป็นวิชาชีพควบคุม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่ออกโดยองค์กรวิชาชีพ คือคุรุสภา มีสำนักงานเลขาธิการ (คณะกรรมการคุรุสภา, 2549, หน้า 19) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพที่ผู้ประกอบวิชาชีพต้องประพฤติและปฏิบัติตาม ประกอบด้วยมาตรฐานด้านความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ อันเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้ และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้อุหรือการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการทำงานเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงผลพฤติกรรมการทำงานและพัฒนางานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการเรียนรู้อุหรือจัดการศึกษารวมทั้งต้องฝึกฝนให้มีทักษะ หรือความชำนาญอย่างต่อเนื่อง และมาตรฐานด้านการทำงานเป็น จรรยาบรรณวิชาชีพ ที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตนเพื่อรักษา และส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพให้เป็น ที่เชื่อถือ ศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาตามเกณฑ์ มาตรฐาน วิชาชีพดังกล่าวชี้ให้เห็นความเป็นมืออาชีพของครูและผู้บริหารที่ส่งผล ต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหาร ทุกระดับให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์จนเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อน การพัฒนาและดำเนินการไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา ประการสำคัญผู้บริหารเป็น ที่รับผิดชอบในการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา สร้างค่านิยม คุณภาพ การทำงานให้ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นศรัทธา และพึงพอใจ เพื่อให้ได้ผลผลิตตาม ความต้องการและความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้าง บรรยากาศการทำงานแห่งความเป็นกัลยาณมิตร ประสานการทำงานอย่างเป็น ระบบนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร คุณลักษณะที่สำคัญที่ช่วย ส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารตามที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้คือ



ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพสง่างามเป็นที่ศรัทธาและเชื่อถือ  
 มนุษย์สัมพันธ์ คุณธรรมจริยธรรม และความรู้ความสามารถในงานเป็นอย่างดี ซึ่ง  
 โกลเดียวกับทรศนะของ อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2551, หน้า 21-25) เกี่ยวกับ  
 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมี  
 คุณลักษณะ 5 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง สง่างามแสดงถึงบุคลิก  
 ลักษณะแห่งการเป็นผู้นำ 2) ด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง ความรู้ในการ  
 ปฏิบัติงาน กล่าวคือจะต้องมีความรู้ทั้งในดานวิชาการ และความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี  
 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง คุณธรรมจริยธรรมอันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ  
 ที่สุดของผู้บริหาร 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง มีความเป็นกันเอง ให้ความ  
 ช่วยเหลือกับทุกคน 5) ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง นำการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยมี  
 ความสามารถในการควบคุมกำกับทุกสถานการณ์ ซึ่งโกลเดียวกับแนวคิดของ  
 พรพรรณราย ทรัพย์ประภา (2548, หน้า 3) ที่กล่าวถึง นักบริหารที่มีคุณภาพที่ดี  
 พิจารณาได้จากความสามารถ 4 ประการ คือ การบริหารงาน การบริหารคน  
 การบริหารกาย และการบริหารจิตใจการบริหารการศึกษาในสถานศึกษามีอิทธิพล  
 ต่อการศึกษาของชุมชน ซึ่งการบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร  
 สถานศึกษา เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับคณะครู และชุมชนมากที่สุด นอกจากนี้  
 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสถานศึกษาเพื่อ  
 นำไปสู่ความสำเร็จการใช้ความอดทนในการแก้ปัญหาและการสร้างมนุษยสัมพันธ์  
 ที่ดีให้เกิดในการทำงานจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี,  
 2550, หน้า 28-32)

การบริหารงานของสถานศึกษาจะดำเนินไปได้ด้วยดี บรรลุเป้าหมาย  
 และวัตถุประสงค์ประสพผลสำเร็จ หรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะพฤติกรรม  
 และความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพคือ ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ที่สามารถใช้ปัจจัย 4 ประการ (4M) ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ  
 เป็นพื้นฐานทางการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐาน (Koontz, 1973, p. 214) ให้เกิด  
 ประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้การบริหารงานของแต่ละโรงเรียนย่อมมีความแตกต่างกัน  
 แต่ต้องยึดหลักงานวิชาการเป็นหลัก เพราะงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการจัด  
 การศึกษา ผู้บริหารมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงพยายามปลูกฝัง ปรับปรุงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดหลักสูตรการศึกษาอบรมให้ผู้บริหารก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จึงจะทำให้สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางตรงข้าม ถ้าหากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ มีคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสม จะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานอย่างมาก (สุดใจ ศรีทอง, 2548, หน้า 3)

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ กล่าวคือ ผู้บริหาร ที่มุ่งส่งเสริมพัฒนาบริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการการศึกษาที่สมบูรณ์แบบโดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชน เป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบูรณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความร่วมมือ มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการ ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพ ในลักษณะ เก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะ เก่ง ดี และมีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ (ปราชญ์ กล้าผจญ, 2548, หน้า 42-45)

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมียุทธศาสตร์ในการเป็นผู้นำ เป็นผู้จัดองค์กร เป็นผู้เปลี่ยนแปลง เป็นผู้จัดระบบ เป็นผู้สื่อสาร และเป็นผู้แก้ปัญหา (ณภัทร ชินวงศ์, 2547, หน้า 13-15) อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ คุณลักษณะนั้นได้แก่ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความรู้วิชาชีพ และด้านบุคลิกภาพ (พัทธพงศ์ จิระนคร, 2548, หน้า 47)

จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น จึงจะเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานและพัฒนาการศึกษาซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุผลตามที่ต้องการได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะไม่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และจะทำให้การ

ดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการบริหารโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 มีระดับ 5 คือ 1) สถานศึกษาในสังกัดที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยละ 100 2) สถานศึกษาในสังกัดที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับดีขึ้นไป ร้อยละ 80 ขึ้นไป(รายงานผลการบริหารจัดการของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการ ประถมศึกษานครพนม เขต 2, 2556. หน้า 85)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษานครพนม เขต 2 มีโรงเรียนจำนวน 185 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 68 แห่ง โรงเรียนขนาด กลาง 90 แห่ง และ ขนาดใหญ่ 27 แห่ง มีผู้บริหารสถานศึกษา 185 คน ข้าราชการ ครูทั้งสิ้น 1,841 คน มีจำนวนนักเรียน 56,688 คน จากการรายงานคุณภาพการจั ดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการ ทำงานประจำวันมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์หรือการบริหารกลยุทธ์ของหน่วยงาน ปัญหาในการจัดการศึกษา ขาดทักษะในการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อมั่นในตนเอง สูง ตัดสินใจจากสัญชาตญาณมากกว่าข้อมูล และไม่สนใจรายละเอียดของขั้นตอน และเนื้อหาของงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2, 2556, หน้า 9-11)

ผู้วิจัยได้ปฏิบัติหน้าที่ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จึงมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ที่เหมาะสมต่อการบริหารงานในยุคของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ในขณะนี้ และผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้บริหารในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำต่อไป

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดปัญหาในการวิจัยไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู อยู่ในระดับใด
2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามตำแหน่ง แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขตอำเภอ แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
5. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ควรเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การศึกษาคคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู

3. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน
4. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขตอำเภอ
5. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

### สมมติฐานของการวิจัย

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูอยู่ในระดับมาก
2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูแตกต่างกัน
3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน
4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขตอำเภอ แตกต่างกัน

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะของตนเองในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบ การกำหนดคุณลักษณะในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
3. เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ ตามความทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในปการศึกษา 2557 ดังนี้

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

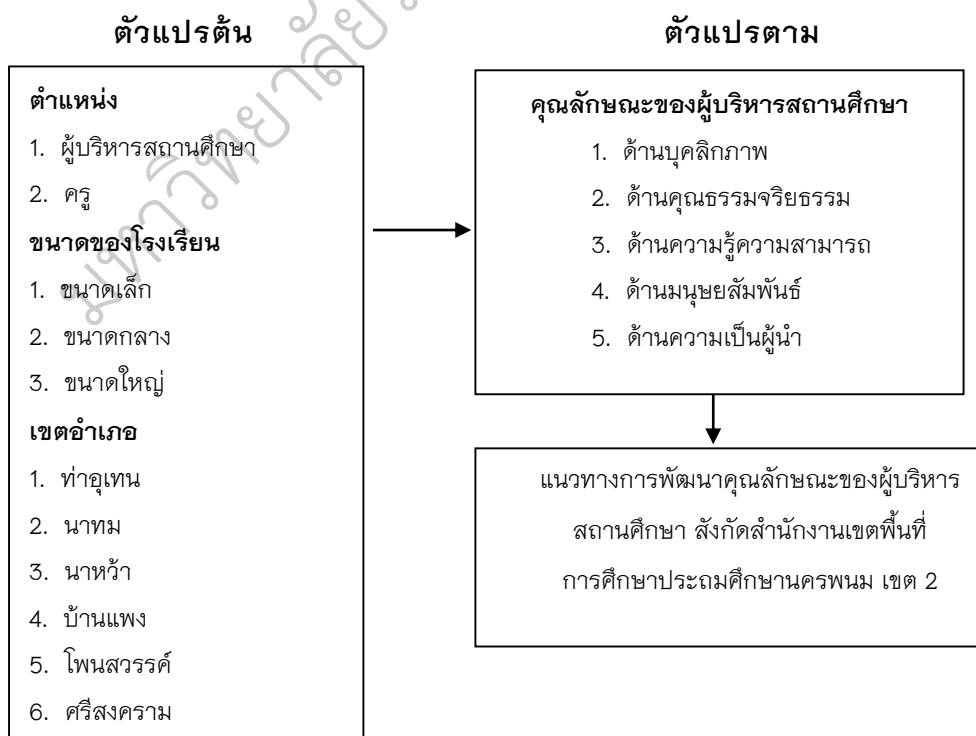
1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,838 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 185 คน จำนวน 185 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 68 แห่งโรงเรียนขนาดกลาง 90 แห่ง และขนาดใหญ่ 27 แห่งครูจำนวน 1,653 คน จำแนกเป็นโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนครู 257 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนครู 832 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนครู 564 คน ในเขตอำเภอท่าอุเทน อำเภอโพนสวรรค์ อำเภอนาทม อำเภอนาหว้า อำเภอบ้านแพง อำเภอศรีสงคราม
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 33 คน ครู จำนวน 287 คน รวมทั้งหมด 320 คน ในเขตอำเภอท่าอุเทน อำเภอโพนสวรรค์ อำเภอนาทม อำเภอนาหว้า อำเภอบ้านแพง อำเภอศรีสงคราม

### ขอบเขตเนื้อหา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้าน คุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านความรู้ความสามารถ 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ด้าน ความเป็นผู้นำ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้วิจัยได้อาศัย แนวคิดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ โดยจำแนกตามตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน และเขตอำเภอ นำมาสรุปเป็นกรอบ แนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

### นิยามศัพท์เฉพาะ มีดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่ง ที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาได้จาก การตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ใน 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ด้านลักษณะของผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง กับลักษณะท่าทางอากัปกริยาอาการต่างๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกทาง ร่างกายเกี่ยวกับการแต่งกาย การมีสุขภาพสมบูรณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็น ผู้นำ การเป็นตัวอย่าง และการแสดงความคิดเห็น มีความสุขุมรอบคอบ ความ คล่องตัว รู้จักวางตัวในสังคม

1.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง มีความซื่อสัตย์สุจริตในการ ทำงาน มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวม มีศีลธรรมเป็นพื้นฐานชีวิต มีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม มีจิตมุ่งมั่น สร้างสรรค์ มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน มีการปฏิบัติตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลัก เหตุผลในการทำงาน

1.3 ด้านความรู้ความสามารถ หมายถึง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์เสมอ มีการจัดการองค์กร สร้างความ เจริญเติบโตให้องค์กร นำการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี รู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็น ที่ดี มีความรู้ในบทบาทและหน้าที่ มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน ได้ มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร สร้างคนในองค์กรให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

1.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมที่ แสดงออกถึงความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น เกี่ยวกับการร่วมกิจกรรม ต่างๆ ของโรงเรียน การติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่น ไม่เห็นแก่ตัวเอาเปรียบ เพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทั้งในหน้าที่ราชการและงานส่วนตัว

1.5 ด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และทันสมัย ทักษะการสร้างทีมงาน ติดตามงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีวุฒิภาวะใน การคิดนอกกรอบ ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความ



สามารถในการควบคุม กำกับทุกสถานการณ์ มีหลักกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ เป็นที่รักนับถือของใต้บังคับบัญชา มีการประสานงาน จัดสรรงบประมาณที่ดี

2. สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งที่บุคคลได้รับจากการเป็นสมาชิกของ สังคม

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2

4. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีตำแหน่ง ครูผู้ช่วย หรือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 หมายถึง หน่วยงานทางการบริหารด้านการศึกษาที่มีฐานะเป็นกอง สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่หลักในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น การกำกับ ติดตาม เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ มีจำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอศรีสงคราม อำเภอนาหว้า อำเภอนาทม อำเภอนาทอง อำเภอโพนสวรรค์ อำเภอบ้านแพง

6. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตาม โครงสร้างหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่อยู่ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

7. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง จำนวนนักเรียนที่สถานศึกษา รับผิดชอบตามเกณฑ์ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

7.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึงสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ในสถานศึกษา ไม่เกิน 120 คน

7.2 สถานศึกษาขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวน นักเรียนในสถานศึกษาตั้งแต่ 121-300 คน

7.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวน  
นักเรียนในสถานศึกษา มากกว่า 300 คน

8. แนวทางการพัฒนา หมายถึง ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม  
เขต 2 จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน จากผลการวิจัยนี้พบว่า คุณลักษณะของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาด้านใดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม จึงนำมาจัดทำเสนอ  
ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกตามหัวข้อดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ประเภทของผู้บริหาร
  - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร
  - 1.4 แบบผู้นำของผู้บริหาร
  - 1.5 เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา
2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ด้านบุคลิกภาพ
  - 2.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม
  - 2.3 ด้านความรู้ความสามารถ
  - 2.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 2.5 ด้านความเป็นผู้นำ
3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
4. สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษาจะต้องอาศัยบุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล พัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของ สังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอทักษะที่จำเป็น ดังนี้

สุดใจ ศรีทอง (2553, หน้า 3) กล่าวว่าทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษานั้นควรมี 5 ทักษะ

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี คือความสามารถในการใช้วิธีการ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็นผลสำเร็จของงานที่ได้รับมาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษย คือ ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจคน และประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด คือ ความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการให้การทำงานของแต่บุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านความรู้ความสามารถเป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงองค์การความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียวในองค์การ

4. ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีเพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา และจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนในฐานะนักวิชาการศึกษาที่ดีด้วย

5. ทักษะความรู้ ความคิด เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความคิด ภูมิปัญญา และวิสัยทัศน์ผู้บริหาร

สถานศึกษาจะไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิผลได้ ถ้าปราศจากความรู้ ไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมาย และสร้างสรรค์

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

(กระทรวงศึกษาธิการ. 2545, หน้า 15) หมวด 2 การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 กล่าวถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษา ชั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของ ส่วนราชการนั้นๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษารวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำ นิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษา หรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5. อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไป ตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

ธีระ รุญเจริญ (2549) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวด 1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 27 กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ของ

ผู้บริหารโดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด
2. พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษา
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลต่างๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม เพื่อพัฒนาให้สมาชิกมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร

### **ประเภทของผู้บริหาร**

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการปกครองอย่างมีศิลปะและสามารถครองใจคน และสามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพ และยังเป็น การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอีกด้วย ซึ่งนักวิชาการและนักศึกษาดูให้ความหมายของประเภทผู้บริหาร ไว่ดังนี้

นิพนธ์ กิณวงศ์ (2547, หน้า 55-56) ได้กล่าวถึงผู้บริหาร การศึกษา (Educational administrator) โดยทั่วไปเป็นการเรียกภาพรวมของผู้มี ตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับ การจัดการศึกษา ผู้บริหารอาจแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีอำนาจควบคุมดูแลการจัดการศึกษาตามนโยบายที่กำหนดไว้ซึ่งในระบบการบริหารการศึกษา ในประเทศสหรัฐอเมริกา อาจหมายถึง ผู้ตรวจการศึกษา (Superintendent) ผู้อำนวยการศึกษา (Educational director) หรือผู้นิเทศการศึกษา (Education supervisor) หรือในระบบการศึกษาไทยในปัจจุบันผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา คือ ผู้บริหารการศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดตำแหน่งไว้ตามประเภทของกรมที่สังกัด เช่น ศึกษา นิเทศก ศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษา และผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด และผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นต้น

2. ผู้บริหารที่สังกัดสถานศึกษา หมายถึง ผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษาที่เรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียน (School administrator) หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยในตำแหน่งนั้นๆ รวมถึงผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งอาจเรียนชื่อว่าผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี เป็นต้น ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารของหน่วยงานการบริหารจะดำเนินการด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหาร”

เสริมศักดิ์ วศิลาภรณ์ (2547, หน้า 3) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้บริหารอาจแบ่งได้โดย อาศัยพื้นฐานสองอย่างคือ ความแตกต่างทางแนวดิ่ง หรือความแตกต่างทางระดับการบริหาร และความแตกต่างทางแนวนอน หรือความแตกต่างโดยอาศัยเขตความรับผิดชอบ

1. ความแตกต่างทางแนวดิ่งแบ่งประเภทของผู้บริหารตามแนวดิ่ง ตามระดับการบริหาร ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบองค์กรโดยรวม

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับกลางของสายการบังคับบัญชา และรับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนงานที่สำคัญ

1.3 ผู้บริหารระดับต้น (First – line Managers) ผู้บริหารระดับนี้ จะอยู่ในระดับล่างสุด มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น

2. ความแตกต่างทางแนวนอน การแบ่งประเภทของผู้บริหารตามแนวนอนเป็น การแบ่งประเภทของผู้บริหารตามขอบเขตของกิจกรรมและความรับผิดชอบ ได้แก่

2.1 ผู้บริหารทั่วไป (General Managers)

2.2 ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional Managers)

2.3 ผู้บริหารโครงการ (Project Managers)

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้น ประเภทของผู้บริหารอาจแบ่งได้โดยอาศัยสังกัด เป็นเกณฑ์ คือผู้บริหารที่มีสังกัดและไม่มีสังกัด และยังแบ่งได้โดยอาศัยพื้นฐานความแตกต่าง ทางระดับการบริหารหรือเรียกว่าความแตกต่างทางแนวดิ่ง และอาศัยเขตรับผิดชอบหรือเรียกว่า ความแตกต่างทางแนวนอน

### ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ในการจัดการศึกษา ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการบริหารซึ่งการบริหารเป็งานที่ผู้บริหารต้องใชทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งนักการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการบริหาร ดังนี้

ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำ ได้ให้แนวคิดผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยน ประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ประโยชน์บางอย่าง “ตั้งอยู่บนฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามขอเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์จะใช้วิธีเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด Bass and Alovio (1987, p. 10) ได้ให้ความหมายลักษณะของผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้



1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการตราบที่เท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
3. ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership) เริ่มประมาณ ค.ศ. 1967 การศึกษา ภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษากฎธรรมชาติของผู้นำเริ่มต้นด้วย ความหวังที่จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ขอคนพบสำคัญจากการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำดูเหมือนมีตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์การค่านิยมของผู้นำมีผู้คิดสูตรประสิทธิผลของผู้นำ ดังนี้

$E = f(l, f, s)$  ในเมื่อ E คือประสิทธิผล (Effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนผู้นำของตนเอง (Leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องเหมือนนักดนตรีอื่นๆ ทั้งปวงเพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ยืนยันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด

Fiedler (1987, p. 146 อ้างถึงใน ศราวุฒิ สิทธิธา, 2549, หน้า 21) กล่าวว่า การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้นจะให้เกิดความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่างคือ แบบผู้นำ กับคุณลักษณะของกลุ่ม หรือสถานการณ์ตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ นักวิจัยสนใจศึกษาได้แก่ บรรยากาศขององค์การภารกิจที่ต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่งเป็นต้นทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติ และแรงจูงใจของหัวหน้าซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติแก่ลูกน้องแตกต่างกันประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 อย่างคือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์แบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจในงาน (Task motivated) หรือแรงจูงใจสัมพันธ์ (Relationship-Motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)

โครงสร้างของงาน (Task structure) และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ซึ่งชมมากที่สุดถึงสถานการณ์ซึ่งชมน้อยที่สุดทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปความหมายของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำได้ว่าการบริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญให้การเรียนการสอน การดำเนินงานด้านต่างๆ ตามภารกิจของโรงเรียนควบคุมด้วยวิธีการเทคนิค การบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้น จะต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีประกอบในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและใช้แก่ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แบบผู้นำของผู้บริหาร

แบบของผู้นำมีอยู่มากมายหลายลักษณะ ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกัน แบบของผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเครื่องชี้พฤติกรรมผู้นำได้เป็นอย่างดีแบบของผู้นำ จำแนกออกตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกได้ ดังนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2547, หน้า 137 -140) ได้กล่าวถึงแบบของ ผู้บริหารไว้ดังนี้

#### 1. แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจมี 3 ประเภทคือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม เป็นผู้นำประเภทใช้อำนาจเป็นใหญ่รวบอำนาจและเป็นผู้บังคับ ไม่ยอมรับฟังและให้เกียรติคนอื่น

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบายเป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาปราศจากความรับผิดชอบ

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตยผู้นำแบบนี้ถือว่าดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตนการบริหารจะเน้นไปในทางที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

## 2. แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงานได้แก่

2.1 ผู้นำแบบเจาะระเบียบเป็นผู้นำ ที่ยึดตัวหนังสือเป็นหลักไม่กล้าตัดสินใจนอกระเบียบ แม้การตัดสินใจนั้นจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานก็ตาม เป็นผู้นำยึดหลักนิติศาสตร์มากกว่าหลักรัฐศาสตร์

2.2 ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของตนไม่ชอบการประชุมปรึกษาหารือ ไม่ชอบให้ใครเสนอความคิดเห็นขัดแย้ง

2.3 ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบนี้จะนำสิ่งที่ตนเองคิดตั้งใจหรือตัดสินใจไว้แล้วไปปรึกษาพูดคุยขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยอาศัยศิลปะโดยการเกลี้ยกล่อมจูงใจให้ความเห็นคล้อยตามวิธีนี้จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

2.4 ผู้นำแบบรวมใจ ผู้นำแบบนี้ปรารถนาจะได้รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนำขอคิดเห็นและขอเสนอแนะนำไปปฏิบัติทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการคิด เป็นการทำงานที่ไต่ทั้งผลงาน และน้ำใจควบคู่กันไป

## 3. แบ่งตามประสิทธิผลของงาน มีดังนี้

3.1 แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

3.2 ผู้หนึ่งงาน ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3.3 นักบุญ เป็นผู้นำที่มีจิตเมตตา และคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานจนไม่กล้าโต้แย้ง หรือคัดค้านการกระทำใดๆ ของเพื่อนร่วมงาน

3.4 ผู้นำเผด็จการ เป็นผู้มุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานคนใดและไวใจคนน้อยมาก ผู้ประนีประนอมผู้นำที่มุ่งงานให้สำเร็จและสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแต่ขาดความสามารถ จึงมีลักษณะโลเลและชอบประนีประนอม

## 4. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากได้แก่

4.1 นักปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่สนใจความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่างๆ แต่จะเขมงวดแม้ในเรื่องปลีกย่อย และปฏิบัติตามสั่งหรือขอบังคับอย่างเคร่งครัด

4.2 นักพัฒนาผู้นำแบบนี้จะไว้ใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ดี และสามารถจูงใจคนอื่นได้ด้วยมุ่งพัฒนาบุคคล

4.3 นักเผด็จการที่มีศิลปะ เป็นผู้มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานและ การดำเนินงานของตนเองอย่างแน่วแน่ มีความชำนาญในการสั่งงาน มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า

4.4 นักบริหาร เป็นแบบอย่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพรู้จักใช้ความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงความ สำเร็จของงานและสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัด และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 5. แขนงตามพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

##### 5.1 ผู้นำแบบสามมิติ – บุคคลมิติ

5.1.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานต้องมาก่อน เสมอผู้เป็นแบบนี้อาจทำงานสำเร็จแต่ไม่ได้รับน้ำใจจากผู้อื่น

5.1.2 ผู้นำยึดตัวบุคคลเป็นหลักผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการความเดือดร้อน ความทุกข์สุขของบุคคลก่อนเสมอ หากมีอะไรขัดระเบียบแต่บุคคลได้รับ ประโยชน์แม้สถาบันจะเสียประโยชน์บางจะตัดสินใจทันทีเป็นการที่ถูกใจคนแต่ไม่ถูกต้อง ตามหลักนิติธรรม

5.1.3 ผู้นำที่ยึดประสานประโยชน์เป็นหลักเป็นผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของเพื่อนร่วมงานควบคู่กันไปโดยอาศัยหลักประนีประนอมให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ

##### 5.2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์-มิตรสัมพันธ์

5.2.1 พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเปิ่นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.2 ผู้นำแบบคำนึงคน-คำนึงผลผลิต ภาวะผู้นำแบบนำคลายแบบกิจสัมพันธ์-มิตรสัมพันธ์ ที่แตกต่างกันคือมีการจำแนกแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้น แบบของผู้นำหรือผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ว่า แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจ แบ่งตามลักษณะของการปฏิบัติงาน แบ่งตามประสิทธิภาพของงาน แบ่งตามพฤติกรรมที่แสดงออกมา แบ่งแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

### เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา

ตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญมาก เพราะเป็นเสมือน “เสนาชัย” และแนวทางการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารทุกคนต้องไปให้ถึงและปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงาน และมาตรฐานความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเอง ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2550) ได้กล่าวถึงมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ Connecticut ไว้โดยสรุป ดังนี้ คือ

1. เป็นนักการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่เป็นนักการศึกษา สามารถ รวมมือกับคณะครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียนได้
2. กระบวนกรเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในทฤษฎีการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของงานวิจัย เข้าใจในทฤษฎีทางจิตวิทยา เกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ สามารถสื่อสาร อธิบายให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง เข้าใจ และนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนรู้ ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
3. กระบวนกรเรียนการสอน ผู้บริหารต้องมีความรู้ในเรื่องการสอนที่มีพื้นฐาน มาจากงานวิจัย และจากประสบการณ์การสอนของตน สามารถนำ ความรู้เหล่านี้มาแนะนำแก่ ครู เพื่อปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพได้
4. มีมุมมองที่หลากหลาย ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาท ของการศึกษาที่มีต่อสังคม สามารถทำงานร่วมกับคณะครู พ่อแม่ และ ชุมชน ในการพัฒนายุทธวิธีการสอนด้วยมุมมองที่หลากหลายได้

5. เป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้สมาชิกของโรงเรียนกำหนด เป้าหมายที่สะท้อนให้เห็นความเป็นนักการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการ พัฒนาวิธิดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

6. วัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารต้องสร้างสรรค์วัฒนธรรมของการทำงาน ในโรงเรียนโดยให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างคณะครู ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน ในการปรับปรุงการเรียนรูของนักเรียน

7. มาตรฐานของนักเรียนและการประเมินผล ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับชุมชน ในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้แก่นักเรียน และส่งเสริมการใช้วิธีการประเมินผล ความก้าวหน้าของนักเรียนที่หลากหลาย

8. การปรับปรุงโรงเรียน ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการปรับปรุงโปรแกรมการเรียนของโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรูของนักเรียน

9. การพัฒนาความเป้นวิชาชีพ ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครู ในการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย และส่งเสริมช่วยเหลือครู ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

10. บุรณาการการประเมินครู การพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียน ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียน การคัดเลือก และประเมินครู การประเมินการพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อส่งผลการเรียนการสอนทั้งของครู และนักเรียน

11. องค์กร ทรัพยากร และนโยบายของโรงเรียนผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการทบทวนระบบองค์กร และทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียน และนโยบายมาปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพโปรแกรมการศึกษาคูณภาพของคณะครู และการเรียนรูของนักเรียน

12. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารต้องร่วมมือกับ คณะครูในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับผู้ปกครอง และคนในชุมชน

สำหรับในประเทศไทยนั้น ครูสภาได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้นเพื่อเป็นตัวชี้วัด และเป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษาของผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร และพัฒนาระดับการ

ปฏิบัติงานของผู้บริหารให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยให้เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งรายละเอียดมาตรฐานของ ผู้บริหารการศึกษานั้น พอสรุปได้ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2549, หน้า 61-65)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนา วิชาชีพการบริหารการศึกษา หมายความว่า คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการ หนึ่งของผู้บริหารคือ การเข้าร่วมเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมี สวณร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่การเป็นครูเริ่ม ุครูรวมงาน ุครูวมจัดการหรือกิจกรรมรวมทั้งเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยสวณรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะ เกิดขึ้น กับการ พัฒนาบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน หมายความว่า ผู้บริหารต้อง แสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ุครูวมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับ ทุกฝ่ายการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ ระหว่างการกระทำกับผลการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหาร มีผลต่อ องค์กรโดยสวณรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผล ทางบวก และผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผล ทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไป สูความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึก เป็นที่พึงใตของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้รวมงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างเต็มศักยภาพ หมายความว่า ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้รวมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารต้องหาวิธีพัฒนาผู้รวมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อย ของผู้รวมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้าน นั้นๆ แลวใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้รวมงานได้ ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้รวมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้รวมงาน เพิ่มพูนพัฒนาภาวหนา อย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้ เกิดผลจริง หมายความว่า ผู้บริหารต้องวางแผนองค์กรโดยใช้ยุทธศาสตร์เหมาะสม กับเงื่อนไขข้อจำกัด ของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายในการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผล ต่อการพัฒนาอย่างแท้จริงแผนงานต้องมีกิจกรรม สำคัญที่นำไปสู่ผลของการ พัฒนาความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญ ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงาน ที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นลำดับ หมายความว่า นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือ สำคัญของผู้บริหาร ในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็น ลำดับ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุงใช้ นวัตกรรมใดหลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัด ของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลสำเร็จได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงาน ทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 การปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร หมายความว่า ผู้บริหาร ต้องเลือก และใช้กิจกรรมการบริหาร ที่จะนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ยั่วยุ ท้าทาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การรวมพัฒนา การสนับสนุนขอมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรคนควา ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะ ปกติ อันเป็นบุคลิกภาพพึงปรารถนาของบุคลากร และองค์กรรวมทั้งบุคลากร ทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็น ระบบ หมายความว่า ผู้บริหารสามารถนำเสนอผลงานที่ทำได้สำเร็จแล้วด้วยการ รายงานผลที่แสดงถึง การวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบครอบคลุม การกำหนดงานที่ จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยัน ชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาส ที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไป แล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีใดระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่



สมบูรณจะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ ที่ได้พบไปใช้ ประโยชน์ในการทำงานต่อไปได้อย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงาน ที่ดี คือการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผูรรวมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับ ความสามารถ และศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายความว่า ผู้บริหาร มีหน้าที่ แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติ หน้าที่ดังกล่าว ให้ได้ผลดีผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญไม่เป็น ที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหาร ที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของ บุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ต่อการบริหารจนสามารถปฏิบัติตามได้ ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 รวมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หมายความว่า หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของ ระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์กรประกอบทุกหน่วยงาน มีหน้าที่ร่วมมือกัน พัฒนาสังคมตามบทบาท หน้าที่ผู้บริหาร การศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคม หรือชุมชน ที่จะชี้แนะทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ ต้องการ ผู้บริหารต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอ แนวทาง ปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติและการแก้ปัญหาของชุมชน และหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมสวนรวมในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และรวมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ พรอมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนเอง อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การ ยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายความว่า ความประทับใจของผูรรวมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป้นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารจึง

ต้องติดตามการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆ ด้าน จนสามารถสนทนา กับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและบูรณาการงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูล ข่าวสารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้วยังนำมาซึ่งการ ยอมรับ และความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่ การพัฒนาที่มีคุณภาพต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ หมายความว่า ผู้บริหาร ต้องสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้วจนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจเอง พัฒนาได้เอง ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่าง ชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้เพื่อนร่วมงานมีความ มั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกที่ดีงาม แก่บุคลากรทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาใตทุกสถานการณ์ หมายความว่า การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่ง กันและกัน ผู้บริหารจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลสำเร็จ ในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงการที่องค์กรปรับตัวทันต่อการ เปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้า ของโลกตลอดไป

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้พัฒนา มาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมิน คุณภาพภายนอก และเป็นแนวทาง ให้หน่วยงานและสถานศึกษามุ่งพัฒนาการจัดการ การศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่างๆ เพิ่มขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมาตรฐาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องของ  
กับผู้บริหารสถานศึกษานั้นประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีโดย  
มีสาระสำคัญในตัวบ่งชี้ คือ ผู้บริหารต้องอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา  
อย่างต่อเนือง มีความ เมตตากรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ อีกทั้ง  
ผู้บริหารต้องมีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว และไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข  
สิ่งเสพติด

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีในการบริหารจัดการ  
ทั้งนี้สาระสำคัญในตัวบ่งชี้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ ในการจัด  
การศึกษาให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่  
ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องและความเป็นประชาธิปไตย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2550, หน้า 29-30)  
ได้กำหนดมาตรฐาน และตัวบ่งชี้เกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้นใน  
โครงการประกัน คุณภาพการศึกษาของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ คือ  
มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะในการ  
บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้ (ระดับประถมศึกษา) ที่กำหนดไว้  
มีดังนี้ คือ

1. มีความเป็นผู้นำที่ดี มีความรับผิดชอบต่อนานที่ อุทิศเวลาให้  
สถานศึกษาอย่างเต็มที่

2. มีความคิดริเริ่ม และวิสัยทัศน์กว้างไกล

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4. มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้ เขาใจหลักสูตร

กระบวนการเรียนการสอน สื่อการวัดผล การแนะแนว จนสามารถนิเทศภายในได้

5. เป็นผู้มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน

6. เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

7. มีหลักธรรมของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4, สังคหวัตถุ 4)

ชาญชัย อัจฉริยมาจารย์ (2550, หน้า 10-104) กล่าวถึงหน้าที่ของ  
ผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ในด้านวัตถุประสงค์ประสงค์ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษาแล้วกำหนด  
เป็นจุดมุ่งหมาย

1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน

1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตาม  
เป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา

1.4 ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษา  
ทั้งจุดมุ่งหมาย เฉพาะและให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทาง  
เดียวกัน

1.5 ค้นหาวิธีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์

1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทาง  
การศึกษาทุกคนและก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษา  
ด้วยกัน

2. ในด้านการวางแผนผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อปฏิบัติงานไวลวงหนา โดยพานทาง  
เลือกแนวทางที่ดีที่สุด

2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2.3 ทำความกระจ่างในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ

2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบคานิยม  
ของสังคม

2.5 ทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงอย่าง  
รวดเร็วของกิจกรรมทั้งหลายของชีวิต

2.6 ทำแผนให้สมบูรณ์

2.7 ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ

2.8 ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนประเทศ

2.9 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย

2.10 ทำแผนเป็นจริงและแผนปฏิบัติได้

2.11 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ

3. ในด้านการจัดองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

- 3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์การรูปแบบของตำแหน่งและ  
ความสัมพันธ์
- 3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ  
กฎหมาย
- 3.3 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร
- 3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษาโดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการ  
ประเมินผล
- 3.5 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร  
ทุกคน
- 3.6 ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตยโดยผ่านทาง  
ความสัมพันธ์อันดี
- 3.7 ส่งเสริมสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อให้วัตถุประสงค์  
สัมฤทธิ์ผล
4. ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้
- 4.1 แนะนำบุคลากรว่าควรจะทำอะไรได้บ้าง
- 4.2 แน่ใจว่ากิจกรรมทั้งหลายดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้ง  
ไว้
- 4.3 ประสานงานองค์ประกอบต่างๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของ  
การทำงาน เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้ และทักษะ
- 4.4 ได้ผลจากการทำงานมากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด
- 4.5 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเอง
- 4.6 ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกายสังคมและเศรษฐกิจ
- 4.7 เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง
- 4.8 เป็นผู้ประสานงานในเรื่องหลักสูตรวิธีการสอน
- 4.9 ใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร
- 4.10 กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา
- 4.11 เขาใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากร และ  
หลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

5. ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

- 5.1 ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยเปรียบเทียบ มาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้
- 5.2 ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่อง
- 5.3 ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานและตัวบุคคล
- 5.4 ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชน ให้ได้รับความสนใจและการร่วมมือจากประชาชน
- 5.5 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
- 5.6 ส่งเสริมการประเมินตนเอง และการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาคือการกล่าวถึงมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ควรจะมีปฏิบัติ หรือควรกระทำทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน นักเรียน ครูผู้สอน และชุมชน ดังนี้ 1) เป็นนักการศึกษา สามารถร่วมมือกับคณะครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในท้องถิ่นในการจัดการศึกษาให้แก่ นักเรียนได้ 2) มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ 3) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 4) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 4) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ 5) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 6) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 7) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ 8) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม 9) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 10) มีหลักธรรมของผู้บริหาร (พรหมวิหาร 4, สังคหวัตถุ 4) 11) จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่ง 12) ประเมินผลกระบวนการทำงานทั้งทางด้านคุณภาพ และปริมาณโดยเปรียบเทียบมาตรฐาน

## คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

### ความหมายของคุณลักษณะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 253) ให้ความหมายของคำว่า “คุณลักษณะ” คือ เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือลักษณะประจำตัวของบุคคล

ณภัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 5) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูอาจารย์ที่ แสดงออกในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ ความเปี่ยมผู้นำ และเทคนิคการประชุม

วิเชียร วงศ์คำจันทร์. (2550) กล่าวว่า คุณลักษณะหมายถึง คุณลักษณะที่สร้างสมอยู่ในบุคคลทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม โดยหมายรวมถึง คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคล ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ ด้านทักษะในการประกอบอาชีพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ และด้านมนุษยสัมพันธ์

อำนาจ รักดีเสนาหา (2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง ลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นกระสวนของอุปนิสัย ซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้เป็นที่พึงพอใจ หรือเป็นที่ต้องการของผู้พบเห็น ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านจริยธรรม คุณธรรมการรักษาวินัย ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้าน ความรู้ความสามารถในการบริหาร

พิททพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 46) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเปี่ยมผู้นำ คุณลักษณะด้านการบริหารงาน คุณลักษณะด้านวิชาชีพ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

दनัย สันตยากร (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ครูผู้สอนคาดหวังหรือปรารถนา ให้เป็นใน 3 ด้าน คือ พุทธิพิสัย เจตพิสัย ทักษะพิสัย

กนก กรานตคชชะ (2550, หน้า 5) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง ลักษณะหรือพฤติกรรมหรือสิ่งที่แสดงออกทางบุคลิกภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรือเป็นไปตามที่ต้องการ

จากแนวคิดดังกล่าว คุณลักษณะทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษามุ่งหวังเห็นพฤติกรรมของบุคคลที่ปรากฏออกมาให้เป็นไปตามความต้องการ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 มี 5 ด้าน ดังนี้

### 1. ด้านบุคลิกภาพ

จากบุคลิกภาพมีผลสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มเป็นไปด้วยดี โดยเฉพาะผู้บริหาร จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของบุคคลทั่วไป ได้มีผู้สนใจศึกษาและอธิบายไว้ดังนี้

จรรยาพร ธรณินทร (2547) สรุปบุคลิกภาพพิเศษของนักบริหารจากข้อเสนอแนะ ของ ประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ ดังนี้

1. รู้จักบริหารตนเอง วางระบบให้แก่ตนเอง ผกตนให้เป็นคนมีวินัยโดยเข้มงวดตอตนเองประกอบหน้าที่ ด้วยการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย วิธีการ โครงการ และแผนปฏิบัติงานอย่างแจ่มชัด ไม่เพอฝัน ปฏิบัติได้ รู้จักประพฤติให้ถูกทำนองคลองธรรม ละเว้นการกระทำที่ถูกต้องแต่ไม่ถูกต้องเก็บความรู้สึกรู้สึกมีให้ออกนอกเหนือ
2. ทำงานอย่างมีระบบ มีโครงการ แผนงาน มีการสรุปประเมินผล สำรวจตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ตนเองและลูกน้องอยู่เสมอ ทำงานด้วยการวางเป้าหมายและต้องทำให้ดีที่สุดให้บรรลุเป้าหมายให้จงได้
3. รักในงานที่ทำ ทำงานอย่างมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น ชัยนอดทน มุ่งมานะ บากบั่น อย่างเต็มที่ หนักเอาเบาสู ไม่ทอถอย กลาดอสู ไม่กลัวความยากลำบาก ทำงานด้วยความตั้งใจ รับผิดชอบตอหน้าที่
4. รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และรู้จักใช้งานให้เหมาะสมกับคน รู้จักภูมิหนามูมิหลัง นิสัยใจคอ จุดดีจุดดอยของคน รู้จักชื่อและนิสัย ยิ่งรู้ถึงบุตรภรรยา/สามีได้ยิ่งดี ตองรู้ความคิดความอานวามีแนวคิดแบบไหนอานคนให้ทะลุให้ ความสำคัญของคน



5. รุหลักโอินออนฝอนปรน (ชา-เร็ว/ ออน-แข็ง/ มาก-น้อย) ยึดหลักช้า-เร็ว อะไรควรทำช้า ก็ไม่ใจร้อน อะไรเร่งด่วนต้องทำทันที อย่าปล่อยค้าง เพราะบางทีพุงนี้ก็สายเสียแล้ว ออน-แข็ง อะไรที่ควรผอนปรนก็ควรยึดหยุ่น อะไรที่ควรแข็งตองยึดหลักยอมไม่ได้ มาก-น้อยอะไรควรทำให้มากก็ทำให้มาก อะไรควรน้อยก็ทำให้น้อยลง ไม่หยอน ไม่ตั้ง

6. แสวงหาความรู้ใส่ตัวเองอยู่ตลอดเวลาหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันเกม ทันสถานการณ์ อ่านหนังสือพิมพ์ ดูโทรทัศน์ เขาล้มมนา

7. จิตใจวางขวาง ไม่คับแคบ ไม่คิดเล็กคิดน้อย จิตคับแคบทำงานใหญ่ไม่ได้ ถ้าจะทำงานใหญ่ อย่าคิดเรื่องเล็ก

8. มีสายตายาวไกล ทำอะไรไม่หวังผลเพียงระยะเวลานั้นๆ หากตองหวังผลระยะยาวด้วย

9. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กลาคิด กลาทำ กลานำ กลาสูมิใช่เป็นผู้รับคำสั่งเพียงประการเดียว

10. รู้จักบริหารเวลา เวลาทุกนาทีเป็นสิ่งมีค่า ใช้ทุกนาทีให้เกิดประโยชน์ เวลาไหน ควรทำอะไร ทำนานแค่ไหน ตองกำหนดโปรแกรมให้ แนนอน อะไรเร่งด่วนก็รีบทำก่อน แยกเรื่องด่วน กับไม่ด่วนออกจากกัน

11. เก็บรับบทเรียนในอดีต ป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดเกิดซ้ำอดีต แกไขความผิดพลาด นำเอาความผิดพลาดมาเป็นครู เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดอีก

12. มีคุณธรรม พรหมวิหารสี่ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) เมตตา เห็นใจ กรุณา ให้ความช่วยเหลือ มุทิตา เมื่อคนอื่นได้ดีก็ยินดีด้วย และ อุเบกขา เป็นผู้วางเฉย ไม่ยึดมั่นถือมั่นอะไรจนเกินไป ไม่จริงจั่งกับชีวิตการงานจนเกิดขอบเขต รู้จักปล่อยวาง สนุกกราเริง ซึ่งจะทำให้ไม่เครียด

13. รู้จักรุก รู้จักถอย เรียนรูจากผู้อื่น รู้จักแพ รู้จักให้อภัย เรียนรูจากผู้อื่น แม้วาผู้นั้น จะเป็นศัตรูคู่ปรปักษ์กับเรา

พัทธพงศ จิระนคร (2548, หน้า 47) ไตสรูปคุณลักษณะ ดานภูมิฐานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1. กิริยามารยาท
2. ทาทาง วาจา

3. การแต่งกาย
4. ความอดทน
5. การกระตือรือร้น
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. การรู้จักการวางตัว
8. การควบคุมอารมณ์
9. การมีสุขภาพจิตที่ดี มีอารมณ์ขัน

ธีระ รุญเจริญ (2549) กล่าวว่าลักษณะของนักบริหารสถานศึกษามืออาชีพในด้านบุคลิกภาพ มีดังนี้

1. น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย
2. มีอารมณ์มั่นคง
3. มีความเข้มแข็ง แต่ถ่อมตน
4. มีกิจกรรมรยาทเป็นที่ยอมรับทางสังคม
5. การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2550) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. เป็นผู้มีความสามารถ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิจวิญญูวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีคุณธรรม
7. เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้ที่มีความอดทน
9. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีควมตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีควมพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีควมสงบเสงี่ยม

14. เป็นผู้มีความจงรักภักดี

15. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

16. เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ผู้บริหารควรมี ได้แก่  
กล้าในการตัดสินใจ สุภาพอ่อนโยนกับทุกคน มีความกล้าหาญ สุขุมรอบคอบ  
มีความรับผิดชอบ เชื้อมั่นในตนเอง มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง  
กิจกรรมยามว่าง แต่งกายสุภาพเป็นคนร่าเริง อัจฉริยะดี กระตือรือร้นในการทำงาน

## 2. ด้านคุณธรรมจริยธรรม

นักวิชาการได้อธิบายความหมายของคำว่า คุณธรรมไว้หลายท่าน  
น่าสนใจสำหรับการศึกษา คือ

ประถม แสงสว่าง (2546, หน้า 14-15) กล่าวถึงคุณลักษณะของ  
ผู้บริหารที่ดีในด้านคุณธรรม ไว้ดังนี้คือ มีใจกรุณาเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มีความ  
ยุติธรรม เป็นที่ไว้วางใจและเคารพนับถือต่อ ผู้ร่วมงาน เป็นที่พึ่งสามารถช่วย  
แก้ปัญหาได้ มีความมั่นคงทางจิตใจ

กรมสามัญศึกษา (2552, หน้า 29) ได้จัดให้มีการประกันคุณภาพ  
การศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด โดยได้อนุมัติมาตรฐานคุณภาพออกเป็น 3  
ด้าน ด้านที่เกี่ยวข้องของกับผู้บริหาร คือ มาตรฐาน ดานปัจจัย (Input) ในมาตรฐานที่ 4  
มีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขอบข่าย ผู้บริหาร กำหนด  
ตัวชี้วัด ไว้ดังนี้

1. มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู
2. มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา อุทิศตนและเวลาให้กับการ  
ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. มีการปฏิบัติตนเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี
4. มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ และยุติธรรม
5. มีความเป็นประชาธิปไตย
6. มีสุขภาพจิตที่ดี
7. แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
8. ใช้หลักธรรมในการบริหาร
9. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2548, หน้า 11-13) กล่าวถึง คุณธรรม จริยธรรม ที่จะเป็นเครื่องเกื้อหนุนผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้

1. ความรับผิดชอบ
2. ความอดทน อดกลั้น
3. ความมุ่งมั่นความเพียร
4. ความเสียสละ
5. ความเที่ยงธรรม
6. การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

ธีระ รุญเจริญ (2546) กล่าวว่าลักษณะของนักบริหารสถานศึกษา มีอาชีพในด้านคุณธรรม จริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
2. ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้งนั่นคือ ความโปร่งใส มีความยุติธรรม
3. ซื่อสัตย์ ไม่ทุจริต
4. อดทน อดกลั้น
5. รับทั้งผิดและชอบ
6. เสียสละ
7. เป็นคนดีของสังคม

อำนาจ ภัคดีเสนาหา (2550, หน้า 39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะตามภูมิธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต
2. มีพรหมวิหาร 4
3. มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน
4. มีเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความจริงใจในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
6. มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
7. มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน
8. เป็นที่พึ่งพิงของผู้อื่นได้

9. รักษาชื่อเสียงของตนและหมู่คณะ
10. รักษาความสามัคคีของหมู่คณะ
11. ใช้หลักเหตุผลเป็นสังขธรรมในการทำงาน
12. ปฏิบัติตามระเบียบ ประเพณี และธรรมเนียม

สรุปคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงาน มีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีศีลธรรมเป็นพื้นฐานชีวิต มีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม มีจิตมุ่งมั่นสร้างสรรค์ มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน มีการปฏิบัติตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลักเหตุผลในการทำงาน

### 3. ด้านความรู้ ความสามารถ

ความรู้สาขาต่างๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารพึงมี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในสถานศึกษา

อำนาจ ภัคตีเสนาหา (2550, หน้า 44) ได้สรุปคุณลักษณะด้าน ความรู้ความสามารถ ทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์เสมอ
3. มีวิธีการบริหารที่ชาญฉลาด
4. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
5. มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี
6. มีการรู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี
7. มีความรอบรู้ในบทบาทและหน้าที่
8. มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน ได้ดี
9. มีทักษะในด้านการใช้ภาษาสื่อสาร
10. มีความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุงงาน

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 46) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาดานภูมิรัฐเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การบริหาร และดานวิชาชีพ โดยสรุปได้ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำเหนือคนอื่น
2. สามารถชักจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องของปฏิบัติตามได้

3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีความคิดริเริ่ม
5. มีความสามารถในการปรับตัว
6. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
7. มีความเชื่อมั่นและการตัดสินใจสั่งการ
8. มีความสามารถแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารได้อย่าง

เหมาะสม

9. มีความชำนาญในการปฏิบัติงานตามบทบาททางการบริหารอย่างถูกต้อง

10. มีทักษะในการทำงาน
11. มีทักษะในการบริหารงานบุคคล
12. สามารถพูดและใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2548, หน้า 33) กล่าวถึง ภูมิรู้ หมายถึง ความเป้นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะ วิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องของกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ ดังกล่าวมีสวณสัมพันธ์และเกี่ยวพัน ซึ่งกันและกันเป็นเครื่องมืออันจำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้อง พยายามเรียนรู้ใหม่มาทั้งจากตำหรับตำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์และ จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒีย่อมขาดความเชื่อถือในดานความรู้ และความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป้นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด โดยสรุป ได้ดังนี้

1. มีความเป้นผู้นำเหนือคนอื่น
2. สามารถชักจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามได้
3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีความคิดริเริ่ม
5. มีความสามารถในการปรับตัว
6. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา

7. มีความเชื่อมั่นและการตัดสินใจสั่งการ

8. มีความสามารถแสดงพฤติกรรมการบริหารได้อย่าง

เหมาะสม

9. มีความชำนาญในการปฏิบัติงานตามบทบาททางการ

บริหารอย่างถูกต้อง

10. มีทักษะในการทำงาน

11. มีทักษะในการบริหารงานบุคคล

12. สามารถพูดและใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวว่าลักษณะของนักบริหาร  
สถานศึกษามีอาชีพในด้านความสามารถ ความชำนาญ ในเรื่องต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการศึกษาตามหลักวิชา

2. การนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ยึดการบริหารโดยองค์คณะ

บุคคลการมีส่วนร่วม

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4. ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

5. ปรับเปลี่ยนเทคนิค เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6. มีความรู้ลึกและรอบรู้ ในเรื่องต่างๆ ประกอบด้วย

การบริหารจัดการ การจัดการศึกษา ระเบียบกฎหมาย บริบททางสังคม และการ  
วิจัย

จากแนวคิดต่างๆ สรุปคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของ  
ผู้บริหาร ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์เสมอ  
มีการจัดการองค์การ สร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร มีความสามารถในการ  
การแก้ปัญหา ความสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี รู้จักฟังและเลือก  
เอาความคิดเห็นที่ดี มีความรู้ในบทบาทและหน้าที่ มีความสามารถสร้างความมั่นใจ  
ให้กับผู้ร่วมงานได้ มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร สร้างคนในองค์กรให้มีทัศนคติที่ดี  
ต่อองค์กร

#### 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์

ความมุ่งหวังในการทำงานของผู้บริหารในเบื้องสูงจริงๆ ก็คือการทำงานให้สำเร็จและให้คนปฏิบัติงานพอใจ วิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารจึงเป็นการทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อจะให้เกิดผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงานและเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า “มนุษย-สัมพันธ์” มีผู้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ไว้หลายคน ดังนี้

เมธี ปิลาธนานนท์ (2548, หน้า 249) เสนอการสร้าง และการรักษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพบได้ง่ายๆ ทั้งในเรื่องส่วนตัว และหน้าที่การงาน
  2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฟังที่ดี กระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดออกมาให้หมดสิ้น
  3. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ตัดสินใจด้วยตนเอง
- ปราศจากการบงการ
4. ยกย่องและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น
  5. ให้ความรู้และแนวทางความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
  6. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำงานด้วยเป้าหมายเดียวกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงาน หรือความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอ
  7. ต้องหมั่นศึกษาและรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล
  8. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจงานมากขึ้น เน้นความสำคัญของงานแต่ละหน้าที่ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ
  9. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และผู้บริหารเห็นตนเป็นสำคัญ แสดงความดีอกดีใจเมื่อกลับมาทำงาน จากการลาหยุดไป ถ้ามทุกข์สุขผู้ใต้บังคับบัญชา
  10. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม เสมอต้นเสมอปลาย ปราศจากอคติ



ธีรฤทธิ ประทุมพนพรัตน์ (2550, หน้า 191 – 192) ให้ทักษะว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในรูปของสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจและเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความพอใจและสบายใจในการทำงานร่วมกัน

วิทยา เทพยา (2550, หน้า 159) มีความเห็นเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ว่า

1. รู้จักทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป ไม่มีอะไรดีเท่ากับใช้คำพูดที่ไพเราะ อ่อนหวาน
2. รู้จักยิ้มแย้มกับบุคคลทั่วไป เพราะการยิ้มทำงานง่ายกว่าหน้าบึ้ง
3. ให้เรียกชื่อบุคคล เพราะว่าไม่มีคำใดไพเราะเท่ากับชื่อของเขาเอง
4. แสดงความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือกับบุคคลทั่วไป
5. พูดและทำด้วยความจริงใจ ไม่แสวงงทำ
6. พยายามชอบและให้ความสนใจกับบุคคลทั่วไป
7. มีความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นที่ยกย่องของบุคคลทั่วไป
8. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
9. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างมีเหตุผล
10. พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นเสมอสิ่งที่เราช่วยเหลือผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งมีค่าที่สุดในชีวิตเรา

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2552, หน้า 16) มนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง บุคคลทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผย และเป็นกันเอง

ภิญโญ สาคร (2553, หน้า 417) กล่าวไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง บุคคลที่พูดจาดีถูกหูคน ให้กำลังใจแก่คน แสดงความยินดีเมื่อใครได้ดี มีความมั่นใจในความดีของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจคนและมีอารมณ์มั่นคง

สรุปคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ได้แก่ รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือกับทุกคน มีอารมณ์หนักแน่นและเก็บความรู้สึกได้ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน มีบุคลิกภาพยิ้มแย้มแจ่มใสสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน

## 5. ด้านความเป็นผู้นำ

### 1. ผู้นำ (Leader)

(อุทัยทรัพย์ ดอกคำ, 2553) คำว่าผู้นำนั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านทั้งนักการศึกษาไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น อาจโดยการแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำ กำหนด วิวินิจฉัย ตัดสิน สั่งการ สร้างแรงจูงใจกระตุ้นหรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากร และนโยบายทิศทางขององค์การ ช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยที่ผู้นำมีส่วนสร้างวิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมร่วมของกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม สร้างความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มและสร้างความผูกพันที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 8-9 ; เศวตนิต เศวตนิทานนท์. 2542 : 2 ; กิติ ตย์คานนท์. 2543 : 21 ; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 12 ; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 8 ; พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 1-2 ; วิภาดา คุปตานนท์. 2544 : 37 ; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 7-8)

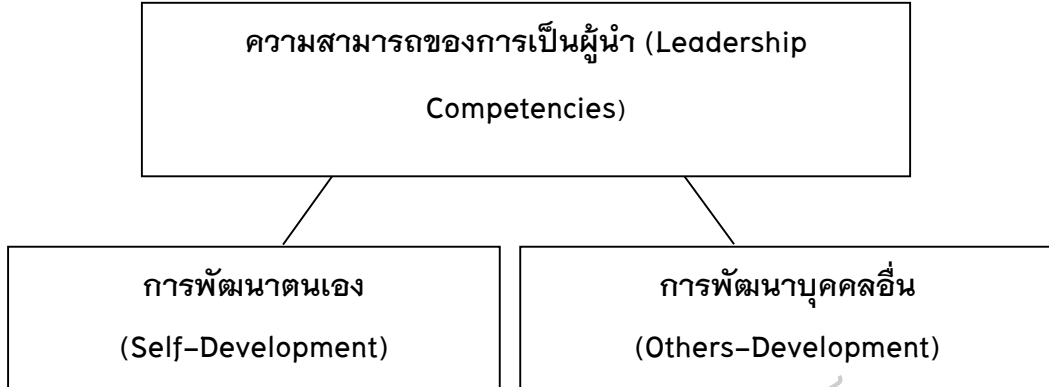
ส่วนนักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ทำให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ หรือริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นบุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี กระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังนี้ คือ (Halpin. 1958 : 27-28 ; Fiedler. 1967 : 8 ;

Stogdill. 1974 : 7-15 ; Dejnozka. 1983 : 94 ; DuBrin. 1998 : 431 ; O' Leary. 2000 : 1)

1. เป็นผู้มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าคนอื่น
2. เป็นผู้มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
3. เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
4. เป็นผู้ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม
6. เป็นการใช้อิทธิพล
7. เป็นการใช้ศิลปะของการทำให้ยินยอม
8. เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม
9. เป็นการใช้การเกลี้ยกล่อม
10. มีความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ
11. เป็นการใช้เครื่องมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
12. เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์
13. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มในงาน

จากการที่นักการศึกษาทั้งไทย และต่างประเทศได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งผู้นำนั้นต้องมีความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะต่างๆ ที่ตนมีและจำเป็นต่อการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงความสามารถในการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้เต็มกำลังและดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ส่วนความสามารถของการเป็นผู้นำนั้นมุ่งเน้นการพัฒนา 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาบุคคลอื่น แสดงได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 การมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของการเป็นผู้นำ

(ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549 : 10)

ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยทางวัฒนธรรม
2. ปัจจัยทางบุคลิกภาพ
3. ปัจจัยทางสังคมและกลุ่มเพื่อน
4. ปัจจัยทางการศึกษา

## 2. ประเภทของผู้นำ (Types of Leader)

นักการศึกษาหลายท่านได้แบ่งผู้นำออกเป็นประเภทต่างๆ เช่น Robert Kreitner (1985) ได้จัดประเภทผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ผู้นำที่เป็นทางการ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ได้รับการประกาศให้รับรู้โดยทั่วไปอย่างเป็นทางการ ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่ติดมาจากตำแหน่งทำให้สมาชิกของกลุ่มยอมรับได้

2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง ตัวบุคคลที่ปฏิบัติการเป็นผู้นำของกลุ่ม โดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เป็นผู้ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่หรือมีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การแต่มีความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลชักจูงให้คนอื่นเชื่อถือ ตลอดจนเต็มใจปฏิบัติตามความเห็นของตนได้อันสืบเนื่องมาจากอำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในทางส่วนตัวบางประการ

Lippitt White (1953) ได้แบ่งผู้นำ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ คือ ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิค วิธีการ และออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบ และนำไปปฏิบัติตาม

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำจะให้กลุ่มของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการที่จะนำมาบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ ผู้นำจะให้คำแนะนำโดยทั่วไป ปลดปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทาง ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา

นอกจากนี้ Getzels และ Guba (1968) ได้แบ่งผู้นำโดยยึด พฤติกรรมเป็นหลัก ดังนี้

1. ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน จะยึดถือวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับ และ ผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก ในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทหน้าที่ ตามที่สถาบันกำหนด

2. ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก คือ ผู้นำจะยึด แนวความคิดของตน หรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษเป็นหลักยึด และ แนวทางในการตัดสินใจ จะใช้การแก้ปัญหาเป็นรายบุคคลโดยพิจารณาจากตัว บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การปฏิบัติงานจะคำนึงถึงปัจจัยความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น

3. ผู้นำที่ยึดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ คือ ผู้นำจะยึด ผลประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างไปพร้อมๆ กัน จะคำนึงถึงผลได้ผลเสียระหว่างผลประโยชน์ของสถาบันและผลประโยชน์ของบุคคล

ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะ ของคนที่เป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติในตัวของบุคคลนั้น ดังนั้นรูปแบบของผู้นำจึงมี หลากหลายแตกต่างกันออกไป แสดงได้ดังตาราง (วิเชียร วิทญญตม. 2549 : 15)

ตาราง 1 แสดงถึงแบบของผู้นำและเกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำ

เกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำ	แบบของผู้นำ
1. แบบของผู้นำตามลักษณะ หรือวิธีการใช้อำนาจ	1.1 ผู้นำแบบอัตตาศิปโตย 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย 1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม
2. แบบของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ	2.1 ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ 2.2 ผู้นำตามกฎหมาย 2.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์
3. แบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงาน	3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ 3.2 ผู้นำแบบบงการ 3.3 ผู้นำแบบจูงใจ 3.4 ผู้นำแบบร่วมมือ
4. แบบของผู้นำแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ	4.1 ผู้นำที่มุ่งงาน 4.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์

## รายละเอียดของผู้นำแต่ละประเภทมีดังนี้

1. แบบของผู้นำตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ หมายถึงผู้นำจะยึดในเรื่องวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามเป็นเกณฑ์ว่าการมีส่วนร่วมและการใช้อำนาจนั้นสามารถกระทำได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งแบ่งผู้นำตามลักษณะนี้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตาศิปโตย หรือผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำประเภทนี้ยึดถือเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำเป็นส่วนใหญ่ มักชอบแสดงตัวเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชปฏิบัติตามคำสั่งทุกอย่างที่ตัวเองต้องการ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เชื้อมั่นในตัวเองสูง

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะยึดถือเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ของกลุ่มให้ความสำคัญกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มเหนือความคิดเห็นตัวเอง และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม หรือผู้นำแบบตามใจ ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเต็มที่ในการทำงานและปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่างๆ โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง และผู้นำจะไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่างๆ

2. แบบของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ หมายถึง ผู้นำจะยึดในเรื่องการได้มาซึ่งอำนาจและสิ่งที่เป็นเครื่องค้ำจุนให้ผู้นำสามารถดำรงไว้ซึ่งสถานภาพ มีการใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหาร แบ่งผู้นำลักษณะนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ คือ ผู้นำที่มีพรสวรรค์หรือคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติสร้างมา มีลักษณะพิเศษที่เด่นกว่าคนอื่นโดยทั่วไป เช่นมีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจคน

2.2 ผู้นำตามกฎหมาย คือ ผู้นำที่ได้อำนาจมาเพราะกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา และมอบหมายให้ใช้อำนาจภายในขอบเขตตำแหน่งหน้าที่ของตน และควบคุมการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ คือผู้นำที่ได้ตำแหน่งตามธรรมเนียมประเพณีและเป็นสัญลักษณ์ศูนย์รวมจิตใจของคนและปฏิบัติตามด้วยความเคารพนับถือยกย่องบูชาในตำแหน่ง

3. แบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงาน หมายถึงผู้นำจะยึดในเรื่องพฤติกรรม การปฏิบัติเป็นเกณฑ์ โดยดูจากลักษณะการทำงานของผู้นำ วิธีการใช้อำนาจการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แบ่งผู้นำลักษณะนี้ออกได้เป็น 4 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ คือ ผู้นำที่ยึดถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ จะอ้างระเบียบกฎหมาย ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการจะใช้ระเบียบกฎหมายเป็นเครื่องมือ

3.2 ผู้นำแบบบงการ คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบอัตโนมัติ จะใช้วิธีสั่งงาน แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะการทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

3.3 ผู้นำแบบจูงใจ คือ ผู้นำที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการพิจารณาและแสดงความคิดเห็น มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สั่งการให้ลูกน้องปฏิบัติงาน และจูงใจให้ปฏิบัติตาม

3.4 ผู้นำแบบร่วมมือ คือ ผู้นำที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ทั้งในการแสดงความคิดเห็น และการปฏิบัติตาม จะให้คำปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4. แบบของผู้นำแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ยึดถือเรื่องคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ และสถานการณ์ที่ให้ความนิยมนต่อผู้นำว่าให้ความสนใจมุ่งไปยังจุดมุ่งหมายใดแบ่งผู้นำลักษณะนี้ออกได้เป็น 2 แบบคือ

4.1 ผู้นำที่มุ่งงาน คือ ผู้นำจะคำนึงถึงงานก่อนสิ่งอื่นใด และงานนั้นต้องให้ได้ผลงานมากที่สุด คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา ผู้นำจะวางโครงสร้างและบังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงาน

4.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คือ ผู้นำจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอันดับแรก และถือว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนนั้นจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ ที่อำนาจนั้นสามารถกระทำได้มากน้อยเพียงใด การได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำที่เป็นเครื่องค้ำจุนให้ผู้นำสามารถดำรงไว้ซึ่งสถานภาพ มีการใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหาร ตามลักษณะและวิธีการทำงานที่ผู้นำจะยึดในเรื่องพฤติกรรมปฏิบัติเป็นเกณฑ์ โดยดูจากลักษณะการทำงานของผู้นำ และแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำที่ให้ความสำคัญว่าผู้นำสนใจในเรื่องใด

### 3. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และองค์การในอดีตเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่กำเนิดพร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี



ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายาม และการทำงานหนัก ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้คำจำกัดความในลักษณะคล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการศิลปะหรือความสามารถของบุคคลที่จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกระตุ้น ชี้นำ ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ และผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ นอกจากนี้ยังสร้างโอกาสให้ผู้ตามและบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ และผู้นำมีการมองหาแนวทางเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้ตามให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน สามารถโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ โดยมีการใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติกร อำนวยการในกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน และเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามมีความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ สามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่วาดฝันได้ (เศาวณิต เศาวณานนท์. 2542 : 4-5 ; ทศนา แสงศักดิ์. 2542 : 108 ; ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2542 : 72 ; กิติ ยศคานนท์. 2543 : 21 ; ชาญชัย อาจिनสมาจาร. 2543 : 9 ; พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 2 ; ประเวศ วะลี. 2544 : 5 ; มัลลิกา ต้นสอน. 2545 : 165 ; ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 7-8 ; สุรชัย คุ่มลิน. 2546 : 15 ; อุทัย บุญประเสริฐ. 2548 : 5)

ส่วนพันธศักดิ์ พลสารมย์ (2548 : 176) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แตกต่างออกไปว่า ภาวะผู้นำนั้นมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

และนักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำในแนวคิดที่คล้ายคลึงกันว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ สามารถชี้แนะ สั่งการ อำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม โดยมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงาน หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถสร้างความเชื่อมั่น สนับสนุนความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (McFarland. 1970 :303 ; Schwartz. 1980 : 491 ; Hersey and Blanchard. 1982 : 69 ; Koontz and Wehrich. 1988 : 437 ; Robbins. 1989 : 302 ; Stoner and Freeman. 1989 : 459; DuBrin. 1998 : 2 ; O' Leary. 2000 :2 ; Daft. 2005 : 5) นอกจากนี้มีผลงานการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของ John NG (2008) ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำและการสร้างภาวะผู้นำ และ Ronald W.Rebore and Angela L.E. Walmsley (2007) ได้กล่าวถึงการศึกษาในเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งด้านความรู้ความเข้าใจและหลักการต่างๆ

จากแนวคิดของนักการศึกษาทั้งไทยและต่างประเทศดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ตาม เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

ได้มีนักปรัชญา นักการศึกษาและนักสังคมศาสตร์ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์เรื่องภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ทฤษฎีหลัก คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Transformational Leadership Theory)(Lussier. 2001; รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544; วิโรจน์ สารรัตน์. 2547)

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สันนิษฐานว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นแหล่งปฐมภูมิของความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำได้มุ่งเน้นว่าปกติแล้วผู้นำทำอะไรต้องมึปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้นำทำและการมีปฏิริยาตอบกลับของผู้ตามทั้งในเรื่องของอารมณ์และพฤติกรรม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทฤษฎีสถานการณ์จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์แตกต่างกัน แต่ทฤษฎีนี้ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรม ที่ผู้นำจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้กลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้หลุดพ้นต่อการกระทำที่มุ่งเพื่อผลประโยชน์ของตน เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยมุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวเองทั้งกายภาพและจิตวิทยาโดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ในช่วงปี 1920 ถึง 1930 งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณลักษณะ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไร และสันนิษฐานว่าลักษณะทางกายภาพ สังกะยม และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพเป็นการสืบทอดในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวได้แก่ ความสูง พละกำลัง ลักษณะท่าทาง สติปัญญา ความรู้ ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ

ความกระตือรือร้น การเข้าสังคมและการเป็นมิตร อาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้นำ หรืออาจสรุปได้ว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะด้านร่างกาย จิตใจ และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญาเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

#### 1. คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Stogdill (1974) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1. ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด
4. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความรับผิดชอบไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคและมุ่งงาน
6. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และเฉลียวฉลาด

Bothwell (1983) ได้กล่าวว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ประกอบด้วย

1. ความฉลาด
2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี
3. มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค

4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น
5. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง
6. มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ
7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ
8. มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม
9. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่สามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ สามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี และแสดงออกที่เหมาะสม

2. คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความทะเยอทะยาน สู้อุทิศความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก มีความเด็ดขาด

3. คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับมีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้และมีอำนาจบารมีทางสังคม

4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีจินตนาการมีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิด รวบรวมยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย

5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

## 2. ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่างๆ ที่สนใจศึกษาทักษะผู้นำทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

McCauley, Moxley and Velsor (1998) ได้นำเสนอ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม และมีทักษะทั้งหมด 16 ทักษะ ดังนี้ คือ

1. กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธภาพ  
สังคม ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง การต่อรอง การมีอิทธิพล การสร้างทีมงาน การฟังอย่างกระตือรือร้น ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสาร และการปรับตัว
2. กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น และสำรวจสิ่งต่างๆ อย่างหลากหลาย
3. กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิด  
อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือ คิดอย่างวิเคราะห์ ป้องกันปัญหา และการแก้ปัญหา
4. กลุ่มที่ 4 การเสริมพลัง ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมายขององค์การ

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาระดับผู้นำแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกาโดย Yukl (1998) ได้ค้นพบลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
  2. มีทักษะทางด้านการคิดและเทคนิควิธี
- ส่วน Gardner (1990) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำไว้ 5 ประการดังนี้ คือ

1. การสร้างความเห็นพ้อง
2. การทำงานแบบเครือข่าย

### 3. การสร้างอำนาจบารมีโดยมิต้องใช้อิทธิพล

ของระบบราชการ

### 4. การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน

### 5. ความคิดที่ยืดหยุ่น

จากการศึกษาทักษะผู้นำดังที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทักษะมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผลงาน การใช้ระบบ ข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุม และการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดความขัดแย้ง ทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางการจูงใจ

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ที่สามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหา สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาไทยที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ

คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ผลงานวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหารและความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Small (2001) และ Bruno (2005) ที่พบว่าสิ่งสำคัญของประสิทธิผลโรงเรียนขึ้นอยู่กับบุคลิกคุณลักษณะของผู้บริหาร

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าแนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด หรือการเรียนรู้ภายหลัง เช่น การศึกษา การสะสมประสบการณ์ และการฝึกฝน จน ทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ ใน 2 ประการ คือ

#### 1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ

ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ จิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม

#### 2. ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วยทักษะด้าน

เทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory)

ประมาณศตวรรษที่ 1940 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้เปลี่ยน จากทฤษฎีคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งเน้นต่อสิ่งที่ผู้นำทำ งานวิจัยได้ระบุถึงความแตกต่างทางพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ นักทฤษฎีเรื่องพฤติกรรมได้ระบุถึงปัจจัยของการเป็นผู้นำว่า บุคคลสามารถฝึกให้ เป็นผู้นำได้และพัฒนาแผนการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นผู้นำ และหา ข้อสรุปว่าอะไรคือรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดที่ควรเรียนรู้

บุคคลที่เป็นผู้ริเริ่มให้ความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำคือ

**Douglas McGregor** (1960) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีพฤติกรรม ทำให้ มีงานวิจัยของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีชื่อเสียงคนอื่นๆ ตามมา เช่น **Rensis Likert** (1967) **Robert Blake** และ **Jane Mouton** (1964) ผลงานที่สำคัญได้แก่ การอธิบายถึงทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีกล่าวว่าการเป็นผู้นำ ได้รับอิทธิพลมาจากข้อสันนิษฐานที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม ได้แก่ ข้อสันนิษฐานของ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการมองที่แตกต่างกันของผู้นำที่มีต่อ ผู้ตาม โดยทฤษฎี X ระบุว่าผู้นำเชื่อว่าผู้ตามถูกจูงใจในรูปของตัวเงิน และเป็นคนที่ เกี่ยวจ ไม่ให้ความร่วมมือ มีนิสัยที่ไม่ดีในการทำงาน ในขณะที่ทฤษฎี Y ระบุว่า ผู้นำ เชื่อว่าผู้ตามทำงานหนัก ให้ความร่วมมือและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน (**Mosley, Pietri and Megginson. 1995**)



ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa State University)

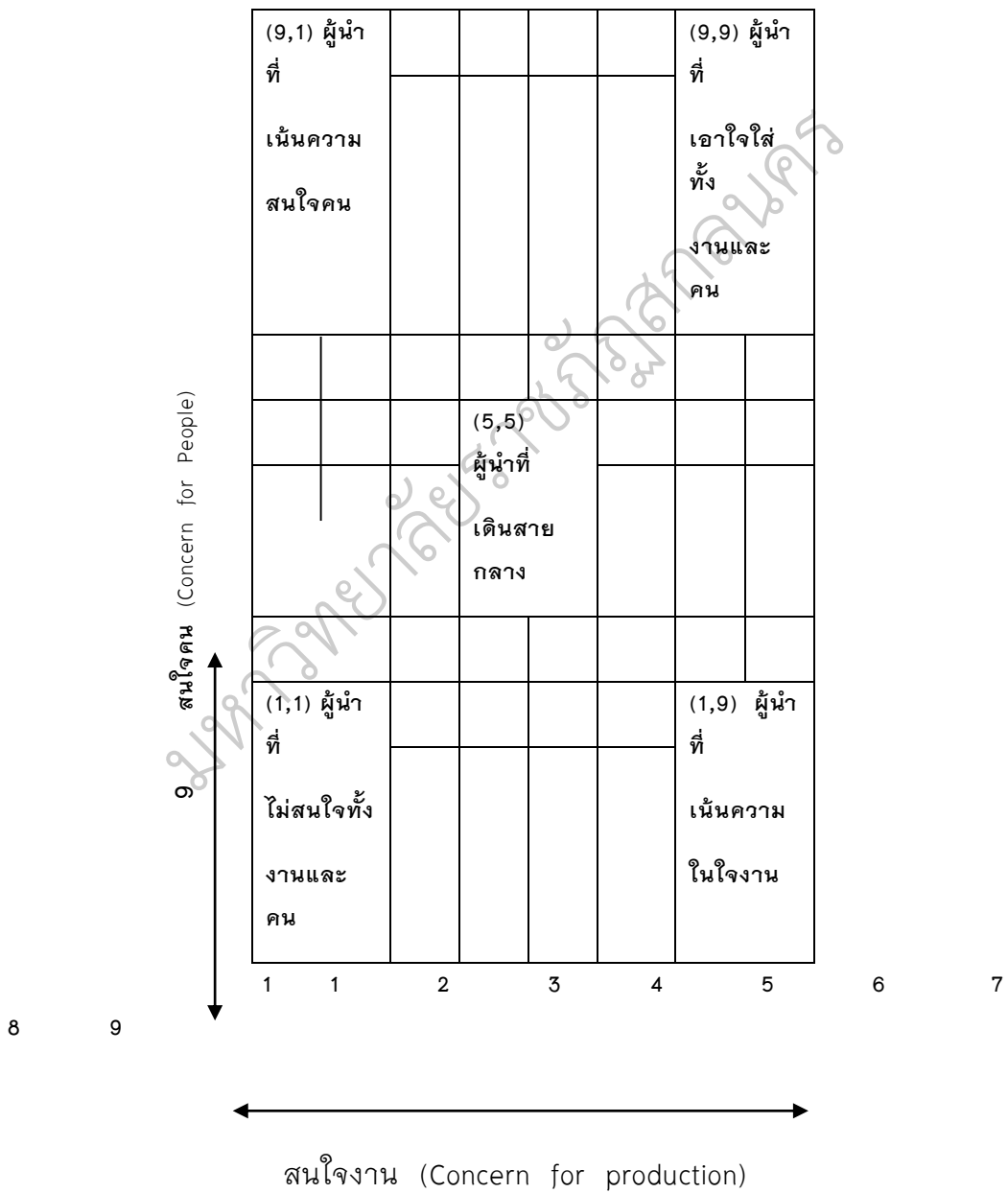
นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา คือ Lewin , Lippett and White (1939, quoted in Lunenburg and Ornstein. 2000) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า

1. ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าเผด็จการ
3. ผู้นำแบบเผด็จการ ก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม
5. ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อยและผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด

พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 แบบนี้ นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 แบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

**ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton**

Robert Blake and Jane Mouton (1964. quoted in Lussier. 2001) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริงโดยพัฒนาผู้นำด้วยการใช้โครงข่ายการบริหาร เพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่องานตามแนวนอนและแนวตั้ง แสดงดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองโครงข่ายภาวะผู้นำ (Lussier. 2001)

จากตารางในภาพ ได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้นำ โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่ในงานหรือสนใจผลผลิต แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภทดังนี้

1. ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง อาจจะถูกกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน ทำงานไปวันหนึ่งๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมากและเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์การ

2. ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คน แต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรหรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร ซึ่งให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่ให้ความสนใจในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร

3. ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมาก โดยมุ่งทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผน แต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกว่าผู้นำที่มุ่งงาน ถึงแม้ว่าผู้นำสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าผู้นำมุ่งแต่ทำงานหรือเพด็จการจนเกินไป

4. ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและทั้งงานหรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์การ ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

5. ประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง โดยผู้นำให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพ

มากนัก และผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีกับกลุ่มหรือองค์การ แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจในทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้ต้องมีการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความเป็นหัวหน้าที่มามากขึ้น

### ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

เป็นแนวคิดที่ผู้นำให้รางวัลและการลงโทษ เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้นำเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังนี้

1. การให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำรับรู้และชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนี้ขึ้นอีก โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงาน

2. การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องการให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก แต่เนื่องจากการลงโทษมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงควรมีมาตรการในการลงโทษที่ยุติธรรมและเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงาน หรือการลงโทษทางวินัย เป็นต้น

3. การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำ หรืออาจจะให้รางวัลทุกคนในกลุ่มร่วมกัน

4. การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร

นักการศึกษาที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้แก่ ผลงานวิจัยของบั้นชิต แทนพิทักษ์ (2540) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 97 คน ครูจำนวน 679 คน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

การใช้อำนาจของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในงานของครู ได้ นอกจากนี้ยังมีผลงานการวิจัยของสุภาพร รอดถนนอม (2542) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์ พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และผลงานวิจัยของพิมพ์ อร สดเยี่ยม (2547) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการ สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัย พบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ขณะที่ สมจิตร อุดม (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหาร งานแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยของ นักการศึกษาต่างประเทศที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน เช่น ผลงานวิจัยของ Litchka (2003) และ Matos (2005 ) ที่พบว่าสิ่งสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อครู ผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการของนักเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียนคือ พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมา จะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็น ตัวแปรผลลัพธ์ และมีตัวแปรเหตุ คือ แบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ เช่น ผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory)

ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีผู้นำคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ พยายามมุ่งเน้นไปที่รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่ดูเหมือนว่าจะไม่มีรูปแบบของการ เป็นผู้นำประเภทใดที่ดีที่สุด (Lussier. 1996) ดังนั้นรูปแบบของการเป็นผู้นำจึงได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบของการเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือที่เรียกว่า ทฤษฎีผู้นำ ตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ซึ่งเป็นการศึกษาภาวะ ผู้นำที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็น แนวคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของ

ผู้นำไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Fiedler (1965) ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (1996) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย ( Path-Goal) ของ Evans และ House (1970) และทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom ,Yetton และ Jago (1973) เป็นต้น

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler (1967, quoted in Hoy and Miskel. 2001) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมาโดยเห็นว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน มีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน มีการกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก ส่วนสถานการณ์เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขคือผู้นำหรือ ผู้บริหารขององค์การ

และ Fiedler (1967, quoted in Hoy and Miskel. 2001) ได้ทำการศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงานหรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน LPC (Least Preferred Co-Worker Questionnaire) ดังนี้ คือ

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยความสัมพันธ์และการจูงใจ (Relationship-motivated)
2. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยงานและการจูงใจ (Task-motivated)
3. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม (Socio independent)

ซึ่งรูปแบบของภาวะผู้นำจะสัมพันธ์กับลักษณะพฤติกรรม โดยให้เหตุผลว่าเมื่อผู้นำเข้าใจรูปแบบของภาวะผู้นำที่เฉพาะของตนเอง ผู้นำควรเลือกทำงานในสถานการณ์ซึ่งเหมาะสมกับรูปแบบของตนเอง ขณะเดียวกันองค์การควรช่วยผู้นำจัดรูปแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ด้วย ส่วนแบบประเมินให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ LPC (The Least Preferred Co-Worker) เป็นการวัดระดับซึ่งผู้นำพอใจ หรือไม่พอใจในการให้ความสำคัญกับงาน หรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความสัมพันธ์และการจูงใจ ในทางกลับกันผู้นำซึ่งมองพนักงานในลักษณะที่ไม่พอใจ มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบงาน

การศึกษาของ Fiedler (1967, quoted in Hoy and Miskel. 2001) พบว่าสถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปขององค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นผู้นำที่เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและการยอมรับผู้นำ คือเมื่อ

พนักงานเกิดความไว้วางใจ การเคารพนับถือ และความมั่นใจในผู้นำจะทำให้เกิด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานไปในทางที่ดี และทำให้เกิดความร่วมมือใน การทำงาน ในทางกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และมีความมั่นใจในผู้นำน้อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานก็จะไม่ดี ซึ่งทำ ให้ความร่วมมือในการทำงานลดลงด้วย

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง ขอบเขตของงานซึ่งกระทำโดยกลุ่ม มีการกำหนดงาน วิธีการทำงานโดยเฉพาะ มีการอธิบาย มีการกำหนดเป้าหมาย ของงานที่ทำเป็นประจำอย่างชัดเจน เมื่อระดับโครงสร้างของงานสูง สถานการณ์จะ พิจารณาว่าผู้นำเป็นที่พอใจ แต่ถ้าระดับโครงสร้างงานต่ำ สถานการณ์จะไม่ใช่ที่น่า พพอใจ

3. อำนาจของตำแหน่ง เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำมีอำนาจหน้าที่อย่าง เป็นทางการเหนือพนักงาน อำนาจของตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการ วางแผน สามารถกำหนดงาน และประเมินผลงานของพนักงาน ตลอดจนมีอำนาจใน การให้รางวัลและลงโทษ อำนาจของตำแหน่งจะต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือ พนักงานน้อย และไม่สามารถวัดงานหรือให้รางวัลพนักงานได้ เมื่ออำนาจของ ตำแหน่งสูงจะพิจารณาได้ว่าผู้นำเป็นที่พึงพอใจ แต่เมื่ออำนาจของตำแหน่งต่ำผู้นำ จะไม่ใช่ที่พึงพอใจ

โดย Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ คือ

1. แบบภาวะผู้นำ Fiedler ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่าง ชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น การกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิด พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบ ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ หลังจากที่ได้จำแนกผู้นำตาม คะแนนของ LPC ซึ่งได้แบบของ ผู้นำ 2 ประเภทแล้ว หลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำ ตามสถานการณ์นั้นพบว่า ในบางสถานการณ์ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง จะมี ประสิทธิภาพมากกว่า และในบางสถานการณ์ ผู้นำที่มี LPC ต่ำ ก็จะได้ประโยชน์



มากที่สุด Fiedler (quoted in Lunenburg and Ornstein. 2000) ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญคือ

### 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations)

เป็นบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิกและการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจเคารพนับถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

### 2.2 การจัดโครงสร้างภารกิจ (Task Structure)

ในลักษณะเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจนหรืองานที่ยุกยากซับซ้อนไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในการจัดโครงสร้างภารกิจมีการพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ และภาวะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้นถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

### 2.3 การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power)

เป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมากสถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

ส่วนประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) นั้น Fiedler (1967) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่า เป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจและการปรับตัวในการทำงานจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การเปรียบเทียบระหว่างแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ (The match : Style and

Situation) นั้น Fiedler (1967) ได้ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น แบบภาวะผู้นำประเภทใดเหมาะสมกับสถานการณ์ประเภทใด โดยได้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ และหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของกลุ่มกับแบบภาวะผู้นำ ผลจากการศึกษาพบว่า

1. ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์
2. ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์มีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน
3. ในสถานการณ์ที่ไม่เอื้อต่อผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

### ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Robert House (1970, quoted in Lunenburg and Ornstein, 2000) ถือเป็นทฤษฎีตามสถานการณ์ที่เชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสามารถของการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ตาม ผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยมีความเชื่อว่า ความพยายามสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และความสำเร็จในงานนำไปสู่รางวัลที่พึงพอใจ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายมีแนวคิดว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นคือหน้าที่ของผู้นำ ควรจูงใจด้วยรางวัลที่ผู้ตามพึงพอใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเดินไปสู่การแสวงหารางวัลอันเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งทำให้ผู้ตามประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายได้ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือความพึงพอใจและการเพิ่มผลผลิตของการปฏิบัติงาน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย คือ ผู้นำควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การกำหนดลักษณะของผู้ตามและความต้องการในงาน ทฤษฎีนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

## 1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

House (quoted in Daft. 1999) ได้ศึกษาทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายและนำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำแสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตาม

1.2 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ คือ ผู้นำกำหนดชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำมีการวางแผนกำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำปรึกษาหารือผู้ตามในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำมีการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน คือ ผู้นำตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงและการปรับปรุงการปฏิบัติงานปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในตัวของผู้ตาม และช่วยให้พวกเขาได้รับรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

## 2. สถานการณ์ (Situational Factors)

ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย ตัวแปรดังนี้คือ (Lunenburg and Ornstein. 2000)

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ ความเป็นอิสระในการควบคุม ความต้องการและแรงจูงใจ

2.2 สภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ และกลุ่มทำงาน

ผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะพยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ ในการใช้ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-goal Theory) ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะมีความยืดหยุ่นโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ด้านสถานการณ์สภาพแวดล้อม และผู้นำต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด ซึ่งลักษณะของผู้นำนั้นมี 4 ประเภทคือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Style) เป็นผู้นำที่มุ่งการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงสิ่งที่ควรทำ

2. ผู้นำประเภทให้การสนับสนุน (Supportive Style) เป็นผู้นำที่มุ่ง ที่ความต้องการและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำแก่พนักงาน กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับพนักงานก่อนการตัดสินใจ

4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented Style) เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน มีการปรับปรุง การทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

ส่วน Luthans (1992) ได้ทำการศึกษาริวิจัยในเรื่องพฤติกรรมและสถานการณ์ของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือจะมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความกดดัน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ

### 3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดง

ความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า

### 4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความ

คลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

## ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard

Hersey and Blanchard (1996, quoted in Hoy and Miskel. 2001) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของ ผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล” ทฤษฎีนี้มุ่งที่ลักษณะของ ผู้ตามว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีหลักการที่สำคัญประกอบด้วย

### 1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้นการให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างกันไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Lunenburg and Ornstein. 2000)

1.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

1.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้นำจะใช้การสื่อสารสองทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคมเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. ปัจจัยทางสถานการณ์ : วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor : Maturity Followers)

Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein, 2000) คือ วุฒิภาวะด้านงาน เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ และวุฒิภาวะด้านจิตใจ เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

### 3. แบบของภาวะผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม และรูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (Daft, 1995 ; Lunenburg and Ornstein, 2000) ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่ความสัมพันธ์ต่ำ และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย

3.2 ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูงและความสัมพันธ์สูง จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง

3.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลางแต่มีแรงจูงใจต่ำ

3.4 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

## ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yet ton

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yet ton (1973. quoted in Robbins and Coulter. 2003) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจ ซึ่งกำหนดวิธีที่ผู้นำใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมีดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย

2. การยอมรับการตัดสินใจ เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานจะยอมรับการตัดสินใจและยอมรับการปฏิบัติการนอกจากนี้พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมกับกระบวนการตัดสินใจ

3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นโอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

4. การมุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

รูปแบบของการตัดสินใจเริ่มต้นด้วยแนวคิดที่ว่าผู้นำจะเผชิญกับปัญหา ซึ่งต้องการการแก้ไข การตัดสินใจแก้ปัญหาอาจทำโดยผู้นำเองหรือผู้ตามจำนวนหนึ่งที่เข้ามาช่วยกันตัดสินใจด้วย และจะมุ่งที่ระดับที่แตกต่างของภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม และวิธีการที่แต่ละระดับของการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อคุณภาพและความรับผิดชอบด้านการตัดสินใจ ซึ่งจำนวนของปัจจัยด้านสถานการณ์จะมีส่วนช่วย

กำหนดรูปแบบทั้งที่เป็นการมีส่วนร่วมหรือเผด็จการว่าแบบใดจะให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด จะมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ องค์ประกอบที่สำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ มีดังนี้คือ

### 1. แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-Making Style)

แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับมีความเป็นเผด็จการสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด

### 2. คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnostic Questions)

ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น พิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ คำถามจะเกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ

### 3. การเลือกแบบการตัดสินใจ

ตามแนวคิดของ Vroom and Yet ton ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบภาวะผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ

### ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum)

Robert Tannenbaum และ Warren Schmidt (1963) เป็นนักทฤษฎีที่ให้ความสนใจในเรื่องพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นหลัก คือการมุ่งเน้นผู้นำและการมุ่งเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีการมอบหมายอำนาจหน้าที่กันอย่างไร อำนาจการตัดสินใจในกรณีใดบ้างที่ผู้นำหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจ โดยรูปแบบการเป็นผู้นำมุ่งเน้นไปที่ใครเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย



รูปแบบที่สำคัญ 7 รูปแบบ และก่อนการตัดสินใจเลือกรูปแบบผู้นำต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ (Lussier, 1996) ได้แก่

1. รูปแบบผู้นำที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความคาดหวัง ค่านิยม ภูมิหลัง ความรู้ ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา
2. รูปแบบผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ ความคาดหวังในตัวผู้บังคับบัญชา
3. สถานการณ์สิ่งแวดล้อม เช่น ขนาดขององค์กร โครงสร้างบรรยากาศ เป้าหมายและเทคโนโลยี

นักการศึกษาไทยที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ที่ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร หน่วยงานศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างในองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร และผลงานการวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ที่ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ผลการวิจัยพบว่าสถานการณ์ในโรงเรียนส่งผลต่องานวิชาการ นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของนักการศึกษาต่างประเทศ ได้แก่ ผลการวิจัยของ Wetherell (2002) Tebbano (2002) และ Rezach (2002) ที่วิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กร และการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น จะเห็นว่าภาวะผู้นำตามสถานการณ์ประกอบด้วย ความเหมาะสมของรูปแบบ และสถานการณ์ขององค์การทั้งในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง ความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์ ประเภทของผู้ใต้บังคับบัญชา ชนิดของงานที่ทำ ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละสถานการณ์นั้นจะใช้ภาวะผู้นำแบบใดให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่ใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการ บริหารจัดการ มีความรับผิดชอบเข้าใจผู้ร่วมงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็น องค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องการพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงาน กิจกรรม สถานการณ์ และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ที่ทำให้ ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Transformational Leadership Theory)

ปี 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำได้เปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งได้ รวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua. 2001) เป็นการนำเอาแนวคิดกรรมและการเปลี่ยนแปลง เข้ามาสู่องค์กร โดยนึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ตาม ผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงนี้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งผู้ตามและหน่วยงาน ทั้งในเรื่อง ภาระหน้าที่ของหน่วยงาน กลยุทธ์และโครงสร้าง รวมถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน ผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัลหรือกฎเกณฑ์เท่านั้นแต่ยังมุ่งความสนใจไปที่ วิสัยทัศน์ คุณค่า และความคิดเห็น เพื่อสร้างความสัมพันธ์และหาแนวทาง ร่วมกันในการขอความร่วมมือจากผู้ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Daft. 2002)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบศรัทธา บารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

### ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership)

Robert House (quoted in Smith. 1982) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ ในการอธิบายภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษว่า ภาวะผู้นำแบบศรัทธาบารมีเป็น ภาวะผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าใน

สถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ ผู้นำตามทฤษฎีนี้มีการใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ

1. ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่ น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม
2. ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้
3. ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา
4. ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้ลักษณะของภาวะผู้นำแบบศรัทธา บารมีว่า มีลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. มีวิสัยทัศน์
2. สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน
3. กล้าเสี่ยง ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น
4. ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่น

แนวคิดของการเป็นผู้นำแบบศรัทธา บารมี ลักษณะคล้ายกับการเป็นผู้นำ ด้านคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีศรัทธา บารมีได้ ความเป็นผู้นำที่มีศรัทธา บารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

## ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership)

ปี 1978 Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นมียุทธประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางอย่างที่มีคุณค่าโดยผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางอย่างกับผู้ตาม เพื่อมุ่งถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำจะเป็นผู้ให้กำลังใจกระตุ้นและ ชักจูงให้ ผู้ตามมีความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน โดยผู้นำสามารถยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตาม มีการพัฒนาด้านความประพฤติ ความสามารถ และประสิทธิภาพ ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร ต่อมาปี 1985 Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burns มาใช้ในการบริหารองค์กร โดย Bass อธิบายว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีการพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณของการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนเป้าหมายของหน่วยงาน การลดแรงกดดันต่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีการยกระดับเพื่อร่วมงาน และผู้ตามให้เห็นผลที่ตามมาจากการปฏิบัติงาน ผู้ตาม มีความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจ ซื่อสัตย์ ซึ่ชื่นชมและจงรักภักดี เกิดความเคารพในตัวผู้นำ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้

### ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารงานแบบวางเฉย (Bass and Avolio, 1990) รายละเอียดมีดังนี้

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตน เพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้นได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การทำให้บรรยากาศการทำงานดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือมีการให้รางวัล การได้รับการยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนค้ำจุนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้งและ การให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives)

2. การบริหารงานแบบวางเฉย (Management by Exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะไปแก้ไขทันที

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่เปลี่ยนแปลงอะไรถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานจะไม่ได้มาตรฐาน

### **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaderships)**

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกล ความสนใจอยู่ที่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ทำให้สมาชิกในองค์การตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่ มีการ

สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายคืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ (Bass and Avolio. 1994)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับ ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ และผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติ ที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิถีใหม่ๆ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะ เป็นผู้ที่ยอดดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา(Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by

walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ต่อมา Bennis and Nanus (1985) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทำการศึกษาผู้นำในหน่วยงานรัฐบาลและเอกชน 90 ราย ผลการวิจัยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล โดยผู้นำมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และการส่งเสริมการรับรู้ในองค์การ นอกจากนี้ทฤษฎีที่ว่าด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับทางศีลธรรมและจิตใจให้สูงขึ้น มีการแสวงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการจูงใจให้เกิดความคิดเห็น ตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่นความเป็นอิสระ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ให้ความสำคัญกับมนุษย์ เปรียบเสมือนเป็นพลังของวิวัฒนาการด้านภาวะความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งผู้นำต้องปฏิบัติการกระตุ้นการจูงใจ และทำการกระตุ้นการจูงใจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ส่วนทฤษฎีที่ว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ Bass (1985) เป็นการอาศัยความคิดพื้นฐานมาจากแนวความคิดของ Burns (1978) โดย Bass (1985) ให้ทัศนะว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีผลที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชมให้ความจงรักภักดีและความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการจูงใจผู้ตามโดย



1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนกในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมองค์การและหมู่คณะ

3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

และงานวิจัยของ Bennis และ Nanus (1985) ได้ทำการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง 5 ปี เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะชอบการริเริ่มและมีพลวัต อยู่เสมอ โดยทำการวิจัยกับผู้นำระดับสูงจากบริษัทขนาดใหญ่ 60 คน และผู้นำระดับสูงภาครัฐอีก 30 คน ทำการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตโดยคำถามจะถามเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง การตัดสินใจที่สำคัญในเส้นทางอาชีพ และเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาและการบริหารของตน ผลการวิจัยพบว่าผู้นำดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลายเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ

ในขณะที่ Tichy และ Devanna (1996) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผลจากการวิจัยพบว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพาองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. ระลึกได้ถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและความต้องการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และเพื่อรักษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะมีการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำให้สิ่งที่นี้สภาพไว้กลายเป็นความจริงได้

3. ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยให้คำแนะนำคนขององค์กร เพื่อที่เขาจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริง

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาดังที่ได้กล่าวในเบื้องต้น ของ Burns (1978) Bennis and Nanus (1985) Bass and Avolio (1994) Tichy and Devanna (1996)

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 5) สร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงการที่ผู้นำสร้างภาพให้ ผู้ตามรับรู้ ว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทาง

ปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน (Bennis and Nauns. 1985)

2. การสร้างความศรัทธา (Charismatic) หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้ว่ามีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้ตามถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์การได้ (Yukl. 1998) ความศรัทธาของผู้ตามประกอบด้วย คุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องการ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวทำให้พัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เป็นความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานรวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจ สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้กับผู้ตาม

ดังนั้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบ  
 ศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน(Transactional  
 Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)  
 ซึ่งภาวะผู้นำเชิงบูรณาการนั้นมีความเกี่ยวข้องกับองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างมาก  
 เพราะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับแนวคิดและลักษณะการทำงานของ  
 บุคคลในองค์การเข้ากับสภาวะการณ์เช่นปัจจุบันและสามารถนำพาองค์กรไปสู่  
 อนาคตได้

เห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลายแนวคิด ทฤษฎี ซึ่งแต่ละแนวคิด  
 และทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับว่าในการนำไปใช้นั้นผู้นำต้องเลือกไปใช้ให้  
 เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ จากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีนักการศึกษาที่สำคัญและ  
 ลักษณะเด่นของแนวคิดทฤษฎี ดังนี้คือ 1) **Stogdill** ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทาง  
 สังคม สถิติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ลักษณะทางสังคม  
 2) **Yukl** มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ มีความสามารถในการปกป้อง  
 คุ้มครอง มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีทักษะทางด้านความคิด  
 และเทคนิควิธี 3) **Lewin** แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย แบบตามสบาย  
 4) **Likert** เผด็จการแบบแสงประโยชน์ เผด็จการแบบแสงประโยชน์ เผด็จการ  
 แบบกรุณา แบบให้คำปรึกษา แบบให้มีส่วนร่วม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีนักการศึกษาที่สำคัญและ  
 ลักษณะเด่นของแนวคิดทฤษฎี ดังนี้คือ 1) **The Iowa Leadership Studies** ผู้นำ  
 แบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม 2) **The Ohio State  
 Leadership Studies** ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งมิตร  
 สัมพันธ์ 3) **The Michigan Leadership Studies** พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน  
 พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน 4) **Reddin** มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์  
 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ **Robert Blake and Jane Mouton** ผู้นำที่เน้น  
 ความสนใจคน ผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งงานและคน ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคน ผู้นำที่เน้น  
 ความสนใจงาน ผู้นำที่เดินสายกลาง

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งรวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในการนำ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การจัดโครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งมีนักการศึกษาที่สำคัญและลักษณะเด่นของแนวคิดทฤษฎี คือ 1) **Fiedler** แบบภาวะผู้นำ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และประสิทธิผลของผู้นำ 2) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ของ **House and others** พฤติกรรมผู้นำ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ 3) **Hersey and Blanchard** พฤติกรรมผู้นำ ปัจจัยทางสถานการณ์ แบบของภาวะผู้นำ 4) **Vroom and Yet ton** แบบการตัดสินใจของผู้นำ คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ การเลือกแบบการตัดสินใจ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มีนักการศึกษาที่สำคัญและลักษณะเด่นของแนวคิดทฤษฎี คือ 1) **Burns** ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) **Bass** ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) **Bennis and Nanus** พัฒนาการวิสัยทัศน์ พัฒนาความผูกพันศรัทธา สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ 4) **Tichy and Devanna** รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ได้มีนักวิชาการเสนอไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2546) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตน

เป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรูของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

3. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม หรือนวัตกรรมประชาสังคม (Innovation) เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี คิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา เพื่อพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรม การเมือง ฯลฯ โดยเฉพาะเรื่องการเมืองเป็นเรื่องที่คนคิดค้นขึ้นมาเพื่อบริการสังคม สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข ดังนั้นนวัตกรรมทางสังคม จึงใช้วิธีคิดจะทำอย่างไรให้สังคมมีการพัฒนาขึ้น

4. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องของทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เกม เทคโนโลยีที่ช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรูต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู เช่น แหล่งเรียนรูและศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้

5. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณทรัพยากรบุคลากร อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์

พิเศษ ที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

6. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหาร สถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนาอบรม เขารวมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้นรวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

7. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงานและมีความยึดมั่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญ ในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีต่างๆ เช่น การขอบคุณ การเผยแพร่ผลงาน และการยกย่องให้รางวัล

8. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผล ภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียน มาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

นอกจากนั้น เพื่อให้การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจของการเรียนรู้อะไรและเข้าใจหัวใจของการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำ ในการดำเนินงาน (สมคิด บางโม , 2549, หน้า 42) ดังนี้

1. เป็นผู้วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. เป็นผู้วางแผนการปฏิบัติให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้

3. เป็นผู้สร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจร คือ มีการจัดวิธีการเรียน การสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ระบบการวัดผลและประเมินผลการจัด สภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

4. เป็นผู้วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา

5. เป็นผู้วางระบบตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้เป็น ทั้งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญ และสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดบทบาท หน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2545, หน้า 30-31)

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ระดมมันสมอง และสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร

6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร ควบคุม กำกับ และติดตามบุคลากร ในการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการในสถานศึกษาคือ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ในการดำเนินงานมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับบริบท โครงสร้างการจ้างองค์กรตามระบบ และแนวคิด ของนักบริหารการศึกษาแต่ละบุคคล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องใช้ความเป็นผู้นำ และต้องใช้หน้าที่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารจัดการของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารดังนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2547, หน้า 146- 148) กล่าววา ผู้นำหรือหัวหน้า  
หน่วยงานทางการศึกษา ที่มีบทบาทหน้าที่อยู่ 2 ประการคือ

1. บทบาทหน้าที่ด้านกรงาน ได้แก่

- 1.1 ผู้ให้ข้อมูลความเห็นให้ข้อมูลขอเท็จจริงความเห็นเพื่อการ  
อภิปรายของกลุ่ม
- 1.2 ผู้แสวงหาข้อมูลและความเห็นไต่ถามข้อเท็จจริง ความเห็น  
ความรู้สึกจากสมาชิกเพื่ออภิปรายของกลุ่ม
- 1.3 ผู้เริ่มตนเสนอเป้าหมาย และงานที่ต้องทำเพื่อเป็นจุด  
เริ่มต้นการทำงานของกลุ่ม
- 1.4 ผู้แนะแนวทางวางแผนในการปฏิบัติงาน และดึงความสนใจ  
ของกลุ่มให้เข้ามาอยู่ในงานที่ต้องทำ
- 1.5 ผู้รวบรวม รวบรวมความคิดหรือคำแนะนำของสมาชิกและ  
สรุปสวนสำคัญไว้
- 1.6 ผู้ประสานงาน ซึ่งให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างขอคิดเห็น  
ต่างๆ ปรับกิจกรรม ของกลุ่มย่อยและบรรดาสมาชิกให้กลมกลืนกัน
- 1.7 ผู้วินิจฉัย ซึ่งให้เห็นแหล่งของปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวาง  
ไม่ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
- 1.8 ผู้เพิ่มพลัง กระตุ้นให้กลุ่มผลิตงานที่มีคุณภาพตลอดเวลา
- 1.9 ผู้ทดสอบความจริง ทดสอบความคิดจะนำไปปฏิบัติและได้  
ผลจริง

1.10 ผู้ประเมินผล ประเมินการตัดสินใจและความสำเร็จ  
ของกลุ่มโดยเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กลุ่มตั้งไว้

2. บทบาทหน้าที่ด้านรักษาสมาสนฉันท์ ได้แก่

- 2.1 ผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือส่งเสริมให้ทุกคนเขารวม  
มือกันอย่างอบอุ่น มีน้ำใจไมตรี และอาทรต่อสมาชิกอื่นๆ
- 2.2 ผู้ประสานและประนีประนอม โนมนาวสมาชิกให้วิเคราะห์  
ความคิด ขอขัดแย้งระหว่างกันและกันอย่างสร้างสรรค์ พยายามหาจุดรวมใน  
ข้อขัดแย้ง และทำให้สมาชิกลงรอยกันได้



2.3 ผู้พออนคลายความตึงเครียด ลดความเครียด และเพิ่ม  
 นันทนาการของกลุ่ม เกิดความสนุกสนาน

2.4 ผู้ช่วยติดต่อสื่อสาร สามารถแสดงการติดต่อสื่อสารที่ดีได้  
 และสามารถทำให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าใจคำพูดของสมาชิกอื่นได้

2.5 ผู้ประเมินอารมณ์ ถามความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่ม  
 เกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มและสมาชิกก่อนในกลุ่ม พร้อมกับการแสดงความรู้สึก  
 ของตนเองต่อทั้งสองสิ่งนี้ด้วย

2.6 ผู้สังเกตการณ์ สังเกตการทำงานของกลุ่มและใช้ข้อสังเกต  
 นี้ช่วยวัดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม

2.7 ผู้ตั้งมาตรฐาน ตั้งมาตรฐาน และเป้าหมายของกลุ่มเพื่อให้  
 สมาชิกได้ตระหนักถึงทิศทางของการทำงานและความก้าวหน้าของกลุ่มที่จะไปสู่  
 เป้าหมายและเพื่อให้สมาชิกยอมรับสภาพและวิธีการดำเนินงานของกลุ่มอย่าง  
 เปิดเผย

2.8 ผู้ฟังที่ดี ฟังและทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่น่าสนใจ สำหรับ  
 สมาชิกอื่น คล้อยตามกลุ่มเมื่อไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง

2.9 ผู้สร้างความไวเนื้อเชื่อใจยอมรับและสนับสนุนความ  
 ตรงไปตรงมา

2.10 ผู้แก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการอภิปรายถึง  
 ข้อขัดแย้ง ระวังบรรดาสมาชิกอย่างเปิดเผยเพื่อจะขจัดข้อขัดแย้ง ความสมาน  
 สัมคีติภายในกลุ่มบทบาทของผู้บริหารคือการทำหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนา และ  
 ขับเคลื่อนกระบวนการต่างๆ ภายในโรงเรียน ให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และเกิด  
 ประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน บุคลากร ในโรงเรียนและชุมชน ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

จันทรานี สงวนนาม (2547, หน้า 131) ให้ความเห็นว่าผู้บริหาร  
 สถานศึกษาควรแสดงบทบาทของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน ตลอดจน  
 บุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คณงานภารโรง การเงินด้านธุรกิจด้านต่างๆ
2. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอน  
 เกิดประโยชน์สูงสุด

3. เน้นการนำวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และการแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของการเรียนการสอน
4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคม และประเทศชาติ

ณภัทร ชินวงค์ (2545, หน้า 13-15) ได้เสนอบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำทางการศึกษาที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลดังนี้

- 1) บทบาทในการเป็นผู้นำกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction setter) ซึ่งแสดงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning programming budgeting system : PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by objective / results : MBO/R)
- 2) บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader - catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
- 3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
- 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision - maker) รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
- 5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมองค์การ
- 6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไรอย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบ ปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เขาใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงานประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุสามารถต่อรองไกลเกลี่ย สามารถ แก้ปัญหาความขัดแย้ง

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) ผู้นำสามารถ เข้าใจปัญหาวิจฉัย และแก้ปัญหาได้

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องของเขาใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเขาใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เทคนิคการ เป็นผู้นำ การเจรจา ตอรองประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถด้านการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาหาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมิน ระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ทักษะในการ สื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้เขาใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและ วิธีการต่างๆ

17) บทบาทในการเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) สามารถปฏิบัติพิธีการต่างๆ ในสังคม

คณะกรรมการคุรุสภา (2549, หน้า 6) ซึ่งกำหนดภารกิจไว้ 4 ประการดังนี้

1) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดและใช้ระบบ สารสนเทศและการสื่อสาร จัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

2) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ พัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบ กระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปตามการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีมาตรฐาน

3) การเป็นผู้นำด้านบริหารจัดการในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ขจัดความขัดแย้งภายในองค์การ บริหารทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการบริหาร แนวใหม่โดยจัดระบบสารสนเทศและ เทคโนโลยี

4) บริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อชุมชนและสังคม

ดนัย สันตยากร (2548, หน้า 19) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังนี้ บทบาท หน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร สถานศึกษาทั่วไปมีขอบเขตกว้างมาก ภายในสถานศึกษาต้องมีบทบาททั้งเป็น ผู้วางแผน ผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจ ดำเนินการในเรื่องต่างๆ เป็นนักจัดการองค์การและผู้จัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นผู้แก้ปัญหา และผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล นอกจากบทบาทในสถานศึกษาแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาท หน้าที่ และภารกิจในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนภายนอกสถานศึกษาอีกด้วย

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 47) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และ ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหาร สถานศึกษา คือ การที่จะทำให้สถานศึกษาหรือองค์การ มีความก้าวหน้า บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในทุกๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษา หรือองค์การนั้น มีคุณภาพ และประสิทธิภาพที่มั่นคง เป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน สนองตอบความต้องการของ ชุมชน คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานการ บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จดังกล่าว คุณลักษณะนั้นได้แก่คุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความรู้วิชาชีพ และ ด้านบุคลิกภาพ

กนกกรานต คชชะ (2550, หน้า 14) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกต่างๆ ในหน่วยงาน มีเทคนิคในการสร้างทีมในการทำงาน สามารถรวมพลังสมาชิกให้รวมกันปฏิบัติภารกิจขององค์การ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสรุปความได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ถือว่าเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้าสูงสุดใน สถานศึกษาจะต้องคงไว้ซึ่งความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และชอบขอยางงานที่รับผิดชอบ ต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการสร้างทีมปฏิบัติงานในสถานศึกษา สามารถบริหารงานในสถานศึกษาตามบทบาทหน้าที่และภารกิจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามหลักของตัวบทกฎหมายอีกทั้งบริหารงานให้ สัมกับสภาวะการณ์ของโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้านคือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543: 82-84)

1) ด้านวิชาการประกอบด้วย

1.1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

1.2) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

1.3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

ทันที่วงที่

1.4) มีวิสัยทัศน์

1.5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6) ใฝ่เรียนใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา

1.8) ความรับผิดชอบ

1.9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

1.10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

- 1.11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- 1.12) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ
- 2) การบริหารงบประมาณประกอบด้วย
  - 2.1) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
  - 2.2) มีความรู้ระบบงบประมาณ
  - 2.3) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
  - 2.4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
  - 2.5) มีความละเอียดรอบคอบ
  - 2.6) มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล
  - 2.7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
  - 2.8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ
- 3) การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย
  - 3.1) มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ ในการบริหารงานบุคคล
  - 3.2) เป็นแบบอย่างที่ดี
  - 3.3) มีมนุษยสัมพันธ์
  - 3.4) มีอารมณ์ขัน
  - 3.5) เป็นนักประชาธิปไตย
  - 3.6) ประณีประนอม
  - 3.7) อุดหนุน อดทน
  - 3.8) เป็นนักพูดที่ดี
  - 3.9) มีความสามารถในการประสานงาน
  - 3.10) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
  - 3.11) กล้าตัดสินใจ
  - 3.12) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
- 4) การบริหารทั่วไปประกอบด้วย
  - 4.1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
  - 4.2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
  - 4.3) มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศ ที่ทันสมัย
  - 4.4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

- 4.5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ แก่ผู้ที่เหมาะสม
- 4.6) มีความคล่องแคล่ว ว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
- 4.7) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- 4.8) กำกับ ติดตามและประเมินผล

พรชัย ภาพันธ์ (2547: 44) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา มีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาท ที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ ในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณมุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3) การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคลมุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนจรรยาบรรณและการรักษาวินัย และ

4) การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้

ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่าย การศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบ ควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2546: 19-21) ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารต้นแบบว่ามีบทบาทในการ บริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมีการวางแผน นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และ สะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลัง ความร่วมมือของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา
- 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและ บุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชน เช่น ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ
- 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ทั้งทางด้านวิชาการ เช่น การจัดสื่อ ต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริม การเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัด บรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จัก แสวงหาความรู้
- 4) การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและ นอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากร งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล เช่นผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่ โรงเรียนต้องการมาช่วยพัฒนา ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อ และเทคโนโลยี
- 5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อการความเจริญก้าวหน้าและการ



เปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงในการจัดการเรียน การสอนให้ดีขึ้น

6) การสร้างแรงจูงใจ โดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่าย ต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย วิธีการต่างๆ เช่นการแสดงความขอบคุณการเผยแพร่ผลงานของทีมและการยกย่อง ให้รางวัล

7) การประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตาม มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินผลภายนอก มีการนำผล ประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการ เรียนรู้ ในโรงเรียนของครูและนักเรียน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการ ทำวิจัยด้วย

9) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและ สาธารณชนทราบโดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10) การส่งเสริมเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งใน และต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538: 25-28 อ้างถึงใน นิคม พันธุ์คา, 2548: 31) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการ จัดการเรียนการสอนดังนี้

- 1) ตรวจการเตรียมการสอนหรือบันทึกสอน
- 2) ให้ครูเข้าปฏิบัติการสอนตรงตามเวลา
- 3) ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ ให้ครูดำเนินการเรียนการสอนให้ เป็นไปตามแผนการสอนหรือคู่มือครู
- 4) จัดครูเข้าสอนแทนในกรณีที่ครูประจำชั้นหรือครูประจำวิชาไม่มา ปฏิบัติการสอน

5) ควบคุมดูแลให้ครูจัดสอนซ่อมเสริมนักเรียนที่เรียนอ่อนและจัดสอนเสริมนักเรียนที่เรียนเก่ง

6) สนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

7) ควบคุม ดูแล ให้ครูที่รับผิดชอบงานและโครงการดำเนินไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน

Seyfarth (1999: 165–273) ได้กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไว้ 5 ด้าน คือ

- 1) มุมมองแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร
- 2) การประเมินผลนักเรียน
- 3) การจัดโครงการสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
- 4) การประเมินผลการสอนของครูและ
- 5) การวางแผนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู

Gunningham และ Cordeiro (2000 อ้างถึงในประยูร อาคม, 2548: 20–21) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียนว่าบทบาทของผู้บริหาร คือผู้นำทางวิชาการหรือผู้จัดการโรงเรียนภาวะผู้นำทางวิชาการ จะเน้นไปที่การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การพัฒนาคณะครู การนิเทศการสอน การประเมินโปรแกรม ครูและนักเรียน และการปรับปรุงการเรียนการสอน อย่างต่อเนื่อง และยังได้กล่าวถึงแนวโน้มของงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นอันดับแรกไม่ทิ้งงานการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนเอง และยังได้กล่าวถึงการกระทำที่บ่งบอกถึงความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารไว้ว่า สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต้องเน้นที่การสอนและการเรียนมากกว่าการประยุกต์ เทคนิคการเรียนรู้และความชำนาญ ผู้บริหารเลือกใช้เวลาอย่างไร อะไรที่ผู้บริหารกระทำอย่างมีความหมาย และอะไรคือความเชื่อของผู้บริหารในค่านิยม แผนงานที่วางไว้และความเข้าใจเกี่ยวกับการสอน การเรียนและผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่ ผู้เรียน ข้อเท็จจริงที่ผู้บริหารให้ความสนใจในบางอย่างที่โรงเรียนละเลย นอกจากนี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร คือการเข้าตรวจเยี่ยมห้องเรียน

เพื่อดูการทำงานของครู และเป็นโอกาสที่ดีที่ผู้บริหารจะได้อธิบายถึงพันธกิจเบื้องต้นของโรงเรียนคือการเรียนการสอนและการประกาศใช้พันธกิจกับนักเรียน ครู ผู้ปกครองและคนอื่น การสร้างความคาดหวังที่สูงต่อการเรียน การสอนและสอดแทรกแบบแผนการปฏิบัติงานประจำวันของนักเรียน และคณะครู ด้วยความหมายและความสำคัญ

Knezevick (1984: 16-18 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2551: 265-266) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลได้แก่

1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจง ทำความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3) บทบาทของนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน

4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ

5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ใด เมื่อใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีนิเทศงาน การรายงานการประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสาร ทั้ง การพูด และการเขียนการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสามารถในการประชาสัมพันธ์

9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้ง เป็นสิ่ง ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถ แก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำสามารถ เข้าใจปัญหาวิจิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจ นำทฤษฎีการบริหารมาใช้

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้ เทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal manager) มีเทคนิค ใน การเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงาน และการปฏิบัติงาน

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความ ต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) มีทักษะใน การติดต่อสื่อสาร วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและ วิธีการต่างๆ และ

17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม

สมบัติ บุญประเคน (2544 : 20 – 21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า แบบผู้บริหารในยุคปฏิรูป การศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ป สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา  
ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการ  
เปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
2. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ  
ผู้บังคับบัญชาจะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้อง  
ตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็น  
ประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
3. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็น  
แบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้  
ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาดีมาก ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัล และยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี  
ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง ในหน่วยงาน จะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งใดที่  
พอยอมได้ก็จะยอม ไม่ติดใจกับปัญหา
5. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูด  
ที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง  
มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุน ให้ทุกคนทำรายงาน และ นำรายงานมา  
ประชาสัมพันธ์
6. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือ  
ผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอ  
ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมี  
ความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการ  
ดักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับ  
ทุกคน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่ให้กระทรวงกระจาย  
อำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
โดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และ  
การบริหารทั่วไปสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2543: 82-84)

### ด้านวิชาการ

1. มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
2. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
3. สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. รอบรู้ทางการศึกษา
8. ความรับผิดชอบ
9. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
10. รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
11. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
12. ดำเนินถึงมาตรฐานวิชาการ

### การบริหารงบประมาณ

1. เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
2. มีความรู้ระบบงบประมาณ
3. เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
5. มีความละเอียดรอบคอบ
6. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
7. หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
8. รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

### การบริหารงานบุคคล

1. มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
2. เป็นแบบอย่างที่ดี
3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีอารมณ์ขัน
5. เป็นนักประชาธิปไตย
6. ประนีประนอม

7. อุดหนุน อดทนอดกลั้น
8. เป็นนักพูดที่ดี
9. มีความสามารถในการประสานงาน
10. มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
11. กล้าตัดสินใจ
12. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

#### การบริหารทั่วไป

1. เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
2. เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
3. มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
5. รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
6. มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
7. มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
8. กำกับ ติดตาม และประเมินผล

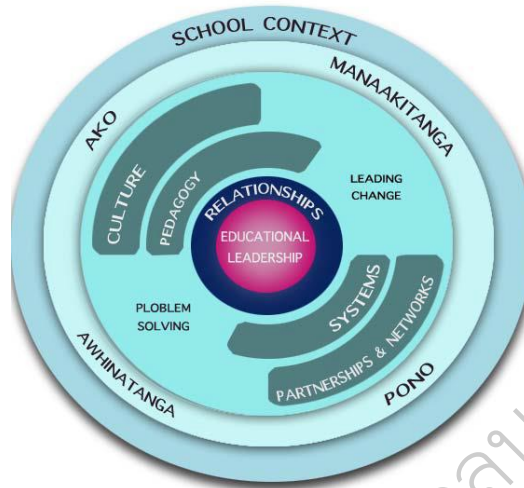
New Zealand Ministry of Education, 2013 อ้างถึงใน

วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556 หน้า 70-75) กล่าวถึง โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership Model) ซึ่งเป็นโมเดลที่กล่าวถึงเรื่องของ คุณภาพ (qualities) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) ของผู้นำทางการศึกษา พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำสถานศึกษาของตนเองเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงผลลัพธ์ของนักเรียนทุกคน
2. ริเริ่มการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
3. สำรวจและสนับสนุนการใช้ ICT และ e - learning
4. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนการเรียนรู้
5. สร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และความสำเร็จ และ
6. พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา ดังกล่าว ได้กำหนดให้ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นศูนย์กลาง มีกิจกรรมภาวะผู้นำและคุณภาพของภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) เป็นองค์ประกอบรายรอบอยู่  
 ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลภาวะผู้นำทางการศึกษา

ที่มา : New Zealand Ministry of Education, 2013

อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2556 หน้า 71

จากโมเดลดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามีองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งอยู่แกนกลาง และมีพื้นที่การปฏิบัติ (areas of practice) ประกอบด้วย วัฒนธรรม (Culture) ศาสตร์การสอน (Pedagogy) ระบบ(System) ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and net works) รวมทั้ง กิจกรรมภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) และการแก้ปัญหา (Problem solving) และวงนอกที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Qualities of effective leadership) ดังรายละเอียด

ความสัมพันธ์ (Relationship) ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยลักษณะของความสัมพันธ์นี้จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของไว้วางใจที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น แสดงความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กระตุ้นให้พวกเขาแสดงบทบาทใหม่ๆ และสร้างโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนและสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างระบบการประเมินผลงานที่เปิดเผยและโปร่งใส มีการนิเทศชั้นเรียนที่กระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน



การพัฒนาวิชาชีพ และกระตุ้นให้มีการผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

วัฒนธรรม (Culture) ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในทางบวก และสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนโดยรวมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน เช่น สร้างความมั่นใจว่า การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพเชื่อถือได้ จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความสำเร็จในการเรียนรู้ สร้างตัวแบบการปฏิบัติงานที่ดี มีการชื่นชมในความสำเร็จและก้าวหน้าของนักเรียนและบุคลากร

ศาสตร์การสอน (Pedagogy) เป็นเรื่องของความรู้และการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างต้นแบบการปฏิบัติ การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้เรียน แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำในด้านวิชาการ และควรแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้านการวางแผน การพัฒนา และประเมินหลักสูตร เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

ระบบ (System) ผู้บริหารควรสร้างสรรค์ระบบและเงื่อนไขการทำงานที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานและนักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนงานการบริหารจัดการทรัพยากร การดำเนินการตามโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา การติดตามผล การเรียนของนักเรียน การประเมินผล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการเอาใจใส่ต่อนักเรียน ความเป็นหุ้นส่วนและเครือข่าย (Partnership and net works) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรต้องมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก กรณีเครือข่ายภายใน เช่น สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวิชา และระหว่างชั้นเรียน สร้างความสัมพันธ์และการปฏิบัติที่สนับสนุนต่อการสอนของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน กรณีเครือข่ายภายนอก เช่น การเข้าร่วมสัมมนา การร่วมในสมาคม เครือข่ายระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง

ปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารบุคลากรเสมือนหนึ่งเป็นหุ้นส่วนของบริษัท และโดยนิยามของ หุ้นส่วน แล้วหุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเท่าเทียมกัน และไม่มีใครสามารถสั่งงานหุ้นส่วนได้ หากแต่ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการชักจูงหุ้นส่วน

ให้ดำเนินกิจกรรมในสิ่งที่ต้องการด้วยคำถามที่ว่า กลุ่มเป้าหมายของเราต้องการอะไร? นิยมชมชอบในสิ่งใด? ต้องการผลสุดท้ายออกมาในรูปแบบใด? เราควรจะต้องหันมากำหนดขอบเขตของงานในองค์กรอีกครั้งหนึ่ง มันอาจจะไม่ใช่การบริหารงานบุคคล อาจจะต้องเป็นการบริหารเพื่อผลการปฏิบัติงาน

การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง

การแก้ปัญหา (Problem solving) ผู้บริหารต้องนำยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและเหตุการณ์มาใช้เป็นฐานในการแก้ปัญหาต่างๆ ในองค์กร ผู้บริหารควรมีการศึกษาในรายละเอียดของเหตุการณ์ มีการทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ มีการแก้ไขปัญหาด้วยนวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นหลักด้านคุณภาพของผู้ที่มีประสิทธิผล ที่สนับสนุนต่อการพัฒนาการสอนและผลลัพธ์การเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ผู้นำต้องนำโดยยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นผู้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้ง ต้องเป็นผู้นำทางและเป็นผู้สนับสนุน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญ ดังนี้ 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) การบริหารอย่างมีส่วนร่วม 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก 5) การประสานความสัมพันธ์ 6) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร 7) การสร้างแรงจูงใจ 8) การประเมินผลงาน 9) การจัดหาทรัพยากร ควบคุม ติดตาม บุคลากรในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10) การรักษาความสามัคคี 11) ผู้สร้างความไว้วางใจ 12) กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน 13) และการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และ ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนา

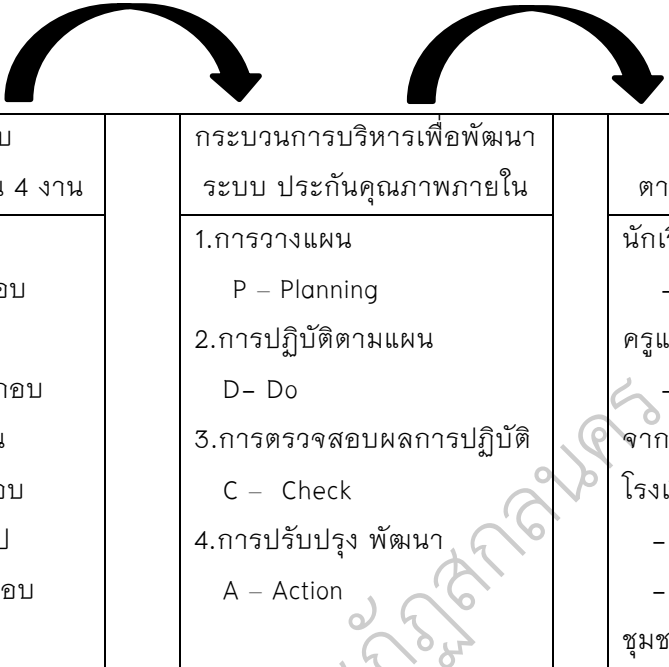
ตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และนอกองค์กร ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามาจับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครูปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้ง ปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะทัดเทียมเป็นที่ยอมรับของชาติอื่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

## สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

### เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 เป็นหน่วยงานทางบริหารด้านการศึกษา ฐานะเป็นกองสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่หลักในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่นกำกับ ติดตาม เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียนในสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุเป้าหมาย ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ โรงเรียนในสังกัดชาติประกอบไปด้วย 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอโพธิ์สามพัน อำเภอบ้านแพ้ว อำเภอศรีสงคราม อำเภอท่าอุเทน อำเภอนาหว้า และอำเภอนาทม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 2 มีหน้าที่หลัก ในการบริหารจัดการศึกษาการกำกับ ติดตาม เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโรงเรียนในสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นโรงเรียนต้นแบบในการบริหารจัดการศึกษาในอนาคต แต่ด้วยข้อจำกัดและศักยภาพของโรงเรียนด้านบริการจัดการศึกษาของโรงเรียน (school context) ด้านปัจจัยโรงเรียน (school input) ด้านกระบวนการบริหารจัดการศึกษา (school process) ทำให้ความต่างด้านผลลัพธ์ (school outcome) ตามกรอบแนวคิดบริหารจัดการเพื่อยกระดับ

มาตรฐานโรงเรียนคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 134) แสดง  
ภาพประกอบ



องค์ประกอบ ตามโครงสร้างงาน 4 งาน	กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนา ระบบ ประกันคุณภาพภายใน	ผลผลิต/ผลลัพธ์ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
1. ด้านวิชาการ - 13 องค์ประกอบ	1.การวางแผน P – Planning	นักเรียน - เป็นคนดี เก่งมีความสุข
2.ด้านบุคลากร - 8 องค์ประกอบ	2.การปฏิบัติตามแผน D– Do	ครูและบริหาร - ได้รับการยกย่องชมเชย
3. ด้านงบประมาณ - 6 องค์ประกอบ	3.การตรวจสอบผลการปฏิบัติ C – Check	จากสาธารณชน โรงเรียน
4. ด้านบริหารทั่วไป -14 องค์ประกอบ	4.การปรับปรุง พัฒนา A – Action	- ชุมชนพึงพอใจ - ได้รับการยอมรับจาก ชุมชน

ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดการบริหารจัดการเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียน  
ที่มา: กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 135)

นอกจากนี้การรายงานคุณภาพของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 45.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม  
สาระการเรียนรู้พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงสุด 58.01  
รองลงมาได้แก่ การงานอาชีพและเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 50.10 และ  
ภาษาไทย ค่าเฉลี่ยร้อยละ 46.76 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยร้อยละต่ำสุด  
ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 38.87 ค่าความเบี่ยงเบน  
มาตรฐานอยู่ระหว่าง 13.20-18.12 ซึ่งจะเห็นว่าคะแนนของนักเรียนมีการกระจาย  
มากค่อนข้างมาก ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
ค่อนข้างมาก ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ

42.30 เมื่อพิจารณารายกลุ่มสาระการเรียนรู้พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงสุด คือ ร้อยละ 57.07 รองลงมาได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 45.18 และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย 44.25 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำสุด ร้อยละต่ำที่สุด ร้อยละ 31.38 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 10.10–13.59 (กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา. หน้า 82–83)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ได้มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและ ต่างประเทศซึ่งผู้วิจัยได้ค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ดังนี้ผู้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ ของผู้บริหารโรงเรียนไว้หลายท่านดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ถนัด วิภาภานต์ (2547, หน้า 91) ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะตามลำดับ ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ความสามารถ

โกศล ดาราพิสุทธิ์ (2549, หน้า 78) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นครู อำเภอศรีราชา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรีเขต 3 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความ คิดเห็นครูอำเภอศรีราชาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร วุฒิมัธยมศึกษา และ ประสพการณ์ พบว่าไม่แตกต่างกัน

ประสิทธิ์ ชุณิกากอน (2549, หน้า 96) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนมีอาชีพที่ชุมชนต้องการในเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพที่ชุมชนต้องการในเขตพื้นที่ การศึกษามุกดาหารโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกกลุ่ม โดยมีความต้องการด้าน คุณลักษณะเฉพาะ/ความสามารถและทักษะเฉพาะตัวมากที่สุด รองลงมาได้แก่

คุณลักษณะพื้นฐานและคุณลักษณะเชิงบูรณาการ เพศชายและหญิงมีความต้องการคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพไม่แตกต่างกัน กลุ่มอาชีพต่างๆ ประชาชนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน และประชาชนที่มีอายุแตกต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพโดยรวมแตกต่างกัน

สุดใจ ศิริสมบัติ (2550, หน้า 88) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบ

คุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะเชิงเทราเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะเชิงเทราเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะด้านภูมิธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด คุณลักษณะด้านภูมิฐาน และคุณลักษณะด้านภูมิรัฐอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะเชิงเทราเขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทรงสวัสดิ์ แสงมณี (2553, หน้า 20) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึง

ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียนผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ พบว่าไม่แตกต่างกัน

สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม (2553, หน้า 93) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึง

ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 2 ผลการศึกษพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Bennis (2000, p. 23) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่าเกณฑ์การคัดเลือกจะต้องมีความมั่นคงในอารมณ์ มีทักษะในการตัดสินใจ มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ มีการปรับตัวที่ดี มีความรอบคอบ มีลักษณะทางศีลธรรม

Huffines (2005, pp. 705) เรื่องรูปแบบ แทกซโซโนมิกซ์ เพื่อการ เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมโดยต่องคำนี้ถึง ภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจน ปฏิสัมพันธ์กับสังคม

Rice, W.L. (2007, pp. 378–A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียน ประถมศึกษาตามทัศนคติของอาจารย์ใหญ่ และครู โรงเรียนประถมศึกษาเขตแม่น้ำซาวานนาห์ ตอนกลางของรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบ นัยสำคัญของความแตกต่างของทัศนคติของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้ การเป็นแบบอย่าง ความสามารถในการ ประนีประนอม ความอดทนต่อความไม่แน่นอน ความสามารถในการโนมน้าวจิตใจ คน การวางแผน ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย การรู้จักบทบาทของตนเอง การมีวิจารณญาณ การเนนผลงาน ความสามารถในการบูรณาการมุ่งความเจริญ ก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทัศนคติของ อาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของ อาจารย์ใหญ่ ในด้านความสามารถ

Woods (2007, p. 688–A) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือ จุดเด่นของความเป็นผู้นำ โดยการสำรวจ สังเกต บันทึกข้อมูล สัมภาษณ์เพิ่มเติม สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำของอาจารย์ คือ ต้องมีพลัง แข็งแรง ปรับตัวได้ ต้องคอยกำกับ ติดตามกิจกรรมต่างๆ ปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรให้ดีขึ้น ต้อง คอยส่งเสริม สนับสนุนครู จัดหาเงินทุนและสรรหาผลประโยชน์ที่จะช่วยสนับสนุน บุคคลอื่นๆ เป็นจุดศูนย์กลางของการวางแผน มีความรับผิดชอบ มีความสามารถ ในทางวิชาการ บริหารให้เกิดความสัมพันธ์ในโรงเรียน โดยเป็นศูนย์กลางในการ

พัฒนา ให้คำปรึกษาครูและผู้ร่วมงาน ผู้ปกครองนักเรียน จัดการทำให้เกิดแผนการ สอนและการดำเนินการต่างๆ

Bass, Bernard M. (2008, pp. 78-79) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและโตสรุปว่า ครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาควรมี คุณลักษณะที่ดี ดังนี้ เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล มีความสามารถในเชิงบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นๆ มีความเป็น นักวิชาการ มีความรู้ในวิชาชีพ มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

Hollomon (2009, pp. 605-A) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติของ อาจารย์ใหญ่ ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ พบว่าคุณสมบัติของอาจารย์ ใหญ่ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าทางจิตใจซึ่งเกี่ยวข้องกับ การมีจิตใจดี มีความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีน้ำใจ และมี จิตวิญญาณที่ดี คุณสมบัติ ของอาจารย์ใหญ่อยู่ที่การเสียสละเพื่อให้ได้งานที่ต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจ ในการ ทำงานที่ใช้เงินน้อยแต่ได้งานมาก และเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง

Nuebert (2009, p. 1665) ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็น ได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็น กลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่นๆ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกใน กลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ ความสามารถของคนอื่น สามารถประสานงานได้ดี และรู้จักข้อบกพร่องของตนเอง แล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็น ได้ว่า คุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารได้รับการยอมรับว่า มีความสำคัญต่อ การพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือองค์การและหน่วยงานต่างๆ มากมาย จึงมีการวิจัยศึกษาค้นคว้ากันอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิด แนวคิดใหม่ๆ หลากหลาย การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อค้นหา คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา 1) ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ กล้าในการตัดสินใจ สุขภาพอ่อนโยนกับทุกคน มีความกล้าหาญ สุขุมรอบคอบ มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่น ในตนเอง มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง กิริยามารยาทดี แต่งกายสุภาพเป็นคน ง่าย ๆ อหิวาต์ดี กระตือรือร้นในการทำงาน 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่



มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานมีความเมตตากรุณา มีความยุติธรรมต่อ  
 ผู้ร่วมงาน เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมีศีลธรรมเป็นพื้นฐานชีวิตมีการ  
 บริหารงานอย่างมีคุณธรรม มีจิตมุ่งมั่นสร้างสรรค์มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน มีการปฏิบัติ  
 ตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี ใช้หลักเหตุผลในการทำงาน 3) ด้านความรู้  
 ความสามารถ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการบริหารเวลา  
 มีการจัดการองค์กร สร้างความเจริญเติบโตให้องค์กรมีความสามารถในการ  
 แก้ปัญหา ความสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี รู้จักฟังและเลือกเอา  
 ความคิดเห็นที่ดี มีความรู้ในบทบาทและหน้าที่มีความสามารถสร้างความมั่นใจ  
 ให้กับผู้ร่วมงานได้ มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร สร้างคนในองค์กรให้มีทัศนคติที่ดี  
 ต่อองค์กร 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่าง มีเหตุผล  
 มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือกับทุกคน มีอารมณ์หนักแน่นและเก็บ  
 ความรู้สึกได้ สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน มีบุคลิกภาพยิ้มแย้มแจ่มใส  
 สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จริงใจ  
 ต่อเพื่อนร่วมงาน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน 5) ด้านความเป็น  
 ผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและทันสมัย ทักษะการสร้างทีมงาน  
 ติดตามงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีวุฒิภาวะในการคิดนอกกรอบ ส่งเสริมผู้ร่วมงาน  
 ให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสามารถในการควบคุมกำกับ  
 ทุกสถานการณ์ มีหลักกระจายอำนาจตัดสินใจมีความสามารถในการจูงใจเป็น  
 ที่รัก นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชามีการประสานงาน จัดสรรงบประมาณที่ดี ซึ่งจะ  
 นำไปสู่การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง สถานศึกษา องค์กร หรือหน่วยงาน  
 อื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 1,838 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 185 คน จำนวน 185 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 68 แห่งโรงเรียนขนาดกลาง 90 แห่ง และขนาดใหญ่ 27 แห่งครูจำนวน 1,653 คน จำแนกเป็นโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนครู 257 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนครู 832 คน โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนครู 564 คน

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรในการวิจัย

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนประชากรผู้บริหาร	จำนวนประชากรครู
โรงเรียนขนาดเล็ก	68	257
โรงเรียนขนาดกลาง	90	832
โรงเรียนขนาดใหญ่	27	564
<b>รวม</b>	<b>185</b>	<b>1,653</b>

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 33 คน และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 287 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ได้จากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 320 คน

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการกำหนดสัดส่วน และสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลากแบบใส่คืน ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้วิธีการกำหนดร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยโรงเรียนขนาดเล็กใช้เกณฑ์ร้อยละ17ของโรงเรียนทั้งหมด ได้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 12 คน โรงเรียนขนาดกลางใช้เกณฑ์ร้อยละ 16 ได้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 15 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้เกณฑ์ร้อยละ22 ได้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน โดยเจาะจงผู้บริหารสถานศึกษาที่สุ่มได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.ครูผู้สอน ใช้วิธีการกำหนดร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็กใช้เกณฑ์ร้อยละ15 ได้ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 39 คน โรงเรียนขนาดกลางใช้เกณฑ์ร้อยละ 13 ได้ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลางจำนวน 116 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ใช้เกณฑ์ร้อยละ 23 ได้ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 132 คน รวมทั้งสิ้น 287 คน

ตาราง 3 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ขนาดของโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่างครู
<b>โรงเรียนขนาดเล็ก</b>		
โรงเรียนบ้านปากทวย	1 คน	4 คน
โรงเรียนบ้านแพงสะพัง	1 คน	3 คน
โรงเรียนบ้านหนองท่ม	1 คน	3 คน
โรงเรียนบ้านนานอ	1 คน	3 คน
โรงเรียนบ้านนาโตโพธิ์ศรี	1 คน	3 คน
โรงเรียนบ้านดอนพะชาย	1 คน	3 คน
โรงเรียนบ้านไชยศรี	1 คน	2 คน
โรงเรียนบ้านดอนบาก	1 คน	2 คน
โรงเรียนบ้านโพนทอง	1 คน	3 คน
โรงเรียนบ้านแค	1 คน	4 คน
โรงเรียนบ้านดงหนองบัว	1 คน	4 คน
โรงเรียนบ้านอ้วน	1 คน	5 คน
รวม	12 คน	39 คน
<b>โรงเรียนขนาดกลาง</b>		
โรงเรียนบ้านพนอม	1 คน	11 คน
โรงเรียนบ้านหนองเทา	1 คน	11 คน
โรงเรียนบ้านหาดกวน	1 คน	11 คน
โรงเรียนบ้านนาขมื่น	1 คน	10 คน
โรงเรียนบ้านนาเต่า	1 คน	5 คน
โรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ	1 คน	8 คน
โรงเรียนบ้านหนองผักตบโพนเพ็ก	1 คน	5 คน
โรงเรียนบ้านหมู่มั่น	1 คน	7 คน
โรงเรียนบ้านนาดีวิทยา	1 คน	2 คน
โรงเรียนบ้านดอนแดง	1 คน	9 คน

ตาราง 3 (ต่อ)

ขนาดของโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร	กลุ่มตัวอย่างครู
โรงเรียนบ้านตาทรายราษฎร์อุทิศ	1 คน	7 คน
โรงเรียนบ้านค่านกกก	1 คน	7 คน
โรงเรียนบ้านหนองผือ	1 คน	7 คน
โรงเรียนบ้านหาดแพง	1 คน	9 คน
โรงเรียนบ้านอีฮุด	1 คน	7 คน
<b>รวม</b>	<b>15 คน</b>	<b>116 คน</b>
<b>โรงเรียนขนาดใหญ่</b>		
โรงเรียนบ้านโพนก่อ	1 คน	14 คน
โรงเรียนบ้านเสาเล่า	1 คน	13 คน
โรงเรียนบ้านนาทม	1 คน	10 คน
โรงเรียนราษฎร์สามัคคี	1 คน	28 คน
โรงเรียนอนุบาลบ้านแพง	1 คน	40 คน
โรงเรียนบ้านปากอูนปากอูนฯ	1 คน	27 คน
<b>รวม</b>	<b>6 คน</b>	<b>132 คน</b>
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>33 คน</b>	<b>287 คน</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเป็นแบบสอบถามแยกเป็น

2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามขอมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะเลือกตอบ (Check-List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ จำนวน

50 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scales) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคอร์ท ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึง	มาก
3 คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
1 คะแนน	หมายถึง	ที่น้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูลตอนที่ 2 พิจารณาค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2555, หน้า 23-24) ดังนี้

4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับที่คะแนนต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับที่คะแนนต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับที่คะแนนต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับที่คะแนนต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับที่คะแนนต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

### การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ

2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแนะนำ ปรับปรุง และแก้ไข

### การหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของภาษา โดยใช้ค่า IOC ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

ตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร

1.2 ดร.ประภัสร สุภาสอน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

1.3 นายคณัย แซ่ริม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครพนมเขต 2

1.4 นายนิรันดร์ นาวงหา ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนบ้านหนองนางเลิง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครพนมเขต 2

1.5 นายบุญธรรม แก้วก่า ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนบ้านเสาเล้า

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครพนมเขต 2

2. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

3. หลังจากแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วได้นำไป try-out กับกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง คือผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 จำนวน 50 คน

4. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าอำนาจจำแนก ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.93

## 5. และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม มาเป็นแนวทางที่จะพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน พิจารณาเสนอแนะ ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการ จำนวน 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 4 คน ครูผู้สอน จำนวน 4 คน ดังนี้

1. นางสุมาลี ไชยสุระ                      นักวิชาการศึกษาศำนาญการ สพป.นพ.2
2. นางรัตนา แก้วเครือศรี                นักวิชาการตรวจสอบภายใน สพป.นพ.2
3. นายทุนศักดิ์ ศรีลาศักดิ์            ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองผักตบโพ้นเพ็ญ สพป.นพ.2
4. นายนริศ สุวรรณเทน                    ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ สพป.นพ.2
5. นายนิรันดร์ นาวงหา                    ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองนางเลิง สพป.นพ.2
6. นายประสงค์ พรหมวงศ์                ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดงวิทยาคาร สพป.นพ.2
7. นางสาวอมรพันธ์ บุญมาวงษา        ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโพธิ์สวรรค์ สพป.นพ.2
8. นางอมรรัตน์ ถึงใจ ครู                วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านเสาเล้า สพป.นพ.2
9. นายทวีชัย แก้วก่า                    ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ สพป.นพ.2
10. นางปราณี ท้าวกลาง                 ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชุมชนประสานมิตร สพป.นพ.2

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนต่อไปนี้

1. บันทึกเสนอให้สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจาก



กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

2. การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจะส่งด้วยตนเองเฉพาะสถานศึกษาที่อยู่ บริเวณใกล้เคียง และสถานศึกษาที่อยู่ไกลนั้นผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์โดยซองพร้อมปิดแสตมป์จากหน้าซองถึงผู้วิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้ว ส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ด้วยเช่นกัน

3. การรวบรวมแบบสอบถามผู้วิจัยจะเดินทางไปรวบรวมด้วยตัวเอง เฉพาะสถานศึกษา ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง และรอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ภายหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์

4. เมื่อยังไม่ได้รับแบบสอบถามครบผู้วิจัยติดตามด้วยตัวเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้อง
2. เค้าแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์การแปล

ความหมาย

- |             |         |  |
|-------------|---------|--|
| 4.50 – 5.00 | หมายถึง | ระดับทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน ระดับมากที่สุด    |
| 3.50 – 4.49 | หมายถึง | ระดับทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก        |
| 2.50 – 3.49 | หมายถึง | ระดับทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 1.50 – 2.49 | หมายถึง | ระดับทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย       |
| 1.00 – 1.49 | หมายถึง | ระดับทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

3. วิเคราะห์ข้อมูลตามโปรแกรมสำเร็จรูป

4. หาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

รวม มาเป็นแนวทางที่จะพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หาค่าความถี่  
ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2549,  
หน้า 105)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

$N$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

1.2 ร้อยละ (Percentage) คำนวณโดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,  
2549, หน้า 105)

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ  $P$  แทน ร้อยละ

$f$  แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ

$N$  แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N-1}}$$

เมื่อ  $S.D$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$X$  แทน คะแนนแต่ละตัว

$N$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

$\sum x^2$  แทน ผลรวม

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 ค่าอำนาจจำแนก

2.2 ค่าความเชื่อมั่น

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ใช้การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(S.D)

3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ใช้การทดสอบค่าที (t-test ชนิด independent

samples)

3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test ชนิด One-Way

ANOVA)

3.4 สมมติฐานข้อที่ 4 ใช้การทดสอบค่าเอฟ (F-test ชนิด One-Way

ANOVA)

4. เมื่อพบความแตกต่างของค่า F ทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วย LSD

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N แทน จำนวนนักเรียนในกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงแบบ t

เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ (t-distribution)

F แทน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน (F-test)

df แทน ระดับของความเป็นอิสระ

P แทน ความน่าจะเป็นเพื่อใช้ทดสอบระดับนัยสำคัญ

SS แทน ผลรวมของกำลังสอง

MS แทน ค่าประมาณของความแปรปรวน

\* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา 33 คน ข้าราชการครู 287 คน รวมทั้งหมด 320 คน และนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู

ตอนที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามตำแหน่ง

ตอนที่ 4 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขตอำเภอ

ตอนที่ 6 วิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 คุณลักษณะ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 นำเสนอในรูปตารางดังตาราง 4

ตาราง 4 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	33	10.31
ครู	287	89.69
2. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	53	16.56
ขนาดกลาง	137	42.81
ขนาดใหญ่	130	40.63
3. เขตอำเภอ		
ท่าอุเทน	58	18.13
นาทม	25	7.81
นาหว้า	50	15.63
บ้านแพง	56	17.50
โพนสวรรค์	60	18.75
ศรีสงคราม	71	22.19
รวม	320	100

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.31 ตำแหน่งครู จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 89.69 สถานศึกษาขนาดเล็ก มีผู้บริหารและครู จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 16.56 ขนาดกลาง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 42.81 ขนาดใหญ่ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 40.63 เขตอำเภอของผู้ตอบแบบสอบถาม อำเภอท่าอุเทน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 18.13 อำเภอนาทม จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.81 คน อำเภอนาหว้า จำนวน 50 คิดเป็นร้อยละ 15.63 อำเภอบ้านแพง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 อำเภอโพนสวรรค์ จำนวน 60 คิดเป็นร้อยละ 18.75 และ อำเภอศรีสงคราม จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22.19

ตาราง 5 คุณลักษณะโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

คุณลักษณะของผู้บริหารสถาน	$\bar{X}$	S.D.	อยู่ในระดับ
1. ด้านบุคลิกภาพ	4.01	0.26	มาก
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.83	0.25	มาก
3. ด้านความรู้ความสามารถ	4.01	0.27	มาก
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.98	0.25	มาก
5. ด้านความเป็นผู้นำ	4.00	0.26	มาก
รวม	3.97	0.12	มาก

จากตาราง 5 พบว่าคุณลักษณะโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) และรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคุณธรรม จริยธรรม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ดังตาราง 6

ตาราง 6 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	อยู่ในระดับ
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ			
1. กล้าในการตัดสินใจ	3.95	0.83	มาก
2. สุภาพอ่อนโยนกับทุกคน	4.01	0.84	มาก
3. มีความกล้าหาญ สุขุมรอบคอบ	4.02	0.80	มาก
4. มีความรับผิดชอบ	4.05	0.83	มาก
5. เชื่อมั่นในตนเอง	4.02	0.80	มาก
6. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง	4.00	0.82	มาก
7. กิริยามารยาทดี	3.98	0.82	มาก
8. แต่งกายสุภาพ	4.02	0.84	มาก
9. เป็นคนร่าเริง อัจฉริยะดี	4.03	0.79	มาก
10. กระตือรือร้นในการทำงาน	4.08	0.81	มาก
รวม	4.01	0.26	มาก

จากตาราง 6 พบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) และรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับดังนี้ คือ กระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบ และเป็นคนร่าเริงอัจฉริยะดี



ตาราง 7 คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2  
ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	อยู่ในระดับ
คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม			
1. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน	4.03	0.82	มาก
2. มีความเมตตากรุณา	4.06	0.82	มาก
3. มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน	3.94	0.83	มาก
4. เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	4.08	0.82	มาก
5. มีศีลธรรมเป็นพื้นฐานชีวิต	3.48	0.84	ปานกลาง
6. มีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม	4.02	0.82	มาก
7. มีจิตมุ่งมั่นสร้างสรรค์	3.28	0.71	ปานกลาง
8. มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน	4.03	0.81	มาก
9. มีการปฏิบัติตนเหมาะสม เป็น แบบอย่างที่ดี	3.33	0.66	ปานกลาง
10. ใช้หลักเหตุผลในการทำงาน	4.04	0.79	มาก
รวม	3.83	0.25	มาก

จากตาราง 7 พบว่าคุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความเมตตากรุณา ใช้หลักเหตุผลในการทำงาน มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม และมีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2  
ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

คุณลักษณะของผู้บริหารสถาน	$\bar{X}$	S.D.	อยู่ในระดับ
คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ			
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.95	0.84	มาก
2. มีความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.99	0.82	มาก
3. มีการจัดการองค์กร สร้างความ เจริญเติบโตให้องค์กร	4.02	0.81	มาก
4. นำการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการ แก้ปัญหา	4.02	0.82	มาก
5. ความสามารถสร้างบรรยากาศของการ ทำงานที่ดี	4.01	0.79	มาก
6. รู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี	4.05	0.81	มาก
7. มีความรู้ในบทบาทและหน้าที่	3.97	0.83	มาก
8. มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานได้	4.03	0.81	มาก
9. มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร	4.04	0.82	มาก
10. สร้างคนในองค์กรให้มีทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร	3.98	0.79	มาก
รวม	4.01	0.27	มาก

จากตาราง 8 พบว่าคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตาม  
ทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) และ  
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับ  
ดังนี้ คือ รู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร และม  
ีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้

ตาราง 9 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2  
ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	อยู่ในระดับ
คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์			
1. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล	3.98	0.82	มาก
2. มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือกับทุกคน	4.06	0.82	มาก
3. มีอารมณ์หนักแน่นและเก็บความรู้สึกได้	3.99	0.80	มาก
4. สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน	3.93	0.84	มาก
5. มีบุคลิกภาพยิ้มแย้มแจ่มใส	3.99	0.82	มาก
6. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.99	0.82	มาก
7. เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.98	0.82	มาก
8. จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน	3.98	0.81	มาก
9. เอาใจเขามาใส่ใจเรา	3.92	0.80	มาก
10. ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน	4.01	0.81	มาก
รวม	3.98	0.25	มาก

จากตาราง 9 พบว่าคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.98$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับดังนี้ คือ มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือกับทุกคน ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน และมีอารมณ์หนักแน่นและเก็บความรู้สึกได้

ตาราง 10 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2  
ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	อยู่ในระดับ
คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ			
1. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทันสมัย	4.03	0.82	มาก
2. สามารถสร้างทีมงาน	3.95	0.81	มาก
3. ติดตามงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	3.99	0.83	มาก
4. มีวุฒิภาวะในการคิดนอกกรอบ	3.98	0.81	มาก
5. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.98	0.82	มาก
6. มีความสามารถในการควบคุม กำกับทุกสถานการณ์	4.02	0.82	มาก
7. มีหลักกระจายอำนาจการตัดสินใจ	4.04	0.82	มาก
8. มีความสามารถในการจูงใจ	3.99	0.83	มาก
9. เป็นที่รัก นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.09	0.84	มาก
10. มีการประสานงาน จัดสรรงบประมาณที่ดี	3.96	0.78	มาก
รวม	4.00	0.26	มาก

จากตาราง 10 พบว่าคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับดังนี้ คือ เป็นที่รัก นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา มีหลักกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทันสมัย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา และครู จำแนกตามตำแหน่ง

ตาราง 11 คุณลักษณะจำแนกตามตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครพนม เขต 2  
ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู

คุณลักษณะของผู้บริหาร	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครู		t	Sig
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านบุคลิกภาพ	4.08	0.30	4.01	0.26	1.56	0.12
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.90	0.28	3.82	0.24	1.85	0.07
3. ด้านความรู้ความสามารถ	4.10	0.35	4.00	0.25	1.61	0.12
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.95	0.33	3.98	0.24	-.71	0.48
5. ด้านความเป็นผู้นำ	4.01	0.33	4.00	0.25	0.07	0.95
รวม	4.01	0.02	3.96	0.11	1.28	0.21

จากตาราง 11 แสดงว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านไม่  
แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของของผู้บริหาร  
สถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ตาราง 12 คุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู  
 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

คุณลักษณะของ ผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านบุคลิกภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.48	2	0.24	3.55	0.03*
	ภายในกลุ่ม	21.55	317	0.07		
	รวม	22.03	319			
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.35	2	0.17	2.89	0.06
	ภายในกลุ่ม	18.93	317	0.06		
	รวม	19.27	319			
3. ด้านความรู้ ความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	0.08	2	0.04	0.57	0.57
	ภายในกลุ่ม	22.45	317	0.07		
	รวม	22.53	319			
4. ด้านมนุษย สัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	0.31	2	0.15	2.44	0.89
	ภายในกลุ่ม	19.95	317	0.06		
	รวม	20.25	319			
5. ด้านความเป็น ผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.05	2	0.03	0.37	0.69
	ภายในกลุ่ม	21.73	317	0.07		
	รวม	21.78	319			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2	0.02	1.41	0.25
	ภายในกลุ่ม	4.53	317	0.01		
	รวม	4.63	319			

จากตาราง 12 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลิกภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยใช้วิธีการของ LSD

ตาราง 13 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยด้านบุคลิกภาพจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน			
	$\bar{x}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.05	4.04	3.96
1. ขนาดเล็ก	4.05	-	-.01	-.09*
2. ขนาดกลาง	4.04	-	-	-.08*
3. ขนาดใหญ่	3.96	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย คุณลักษณะที่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ด้านบุคลิกภาพตามทัศนะของผู้บริหาร และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำแนกตามเขตอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู

ตาราง 14 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู  
จำแนกตามเขตอำเภอ

คุณลักษณะของ ผู้บริหาร	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้าน บุคลิกภาพ	ระหว่างกลุ่ม	0.47	5	0.09	1.36	0.24
	ภายในกลุ่ม	21.57	314	0.07		
	รวม	22.03	319			
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.49	5	0.10	1.63	0.15
	ภายในกลุ่ม	18.76	314	0.06		
	รวม	19.27	319			
3. ด้านความรู้ ความสามารถ	ระหว่างกลุ่ม	0.31	5	0.06	0.87	0.50
	ภายในกลุ่ม	22.22	314	0.07		
	รวม	22.53	319			
4. ด้านมนุษย สัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	0.15	5	0.03	0.47	0.80
	ภายในกลุ่ม	20.13	314	0.06		
	รวม	20.25	319			
5. ด้านความ เป็นผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.18	5	0.03	0.54	0.75
	ภายในกลุ่ม	21.59	314	0.07		
	รวม	21.78	319			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.12	5	0.02	1.65	0.15
	ภายในกลุ่ม	4.51	314	0.01		
	รวม	4.63	319			



จากตาราง 14 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่แสดงความคิดเห็น จำแนกตามเขตอำเภอ ความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 ผลวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	ข้อสรุปการพัฒนา
1. ด้านบุคลิกภาพ	4.01	ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.83	จำเป็นต้องพัฒนา
3. ด้านความรู้ความสามารถ	4.01	ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.98	ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
5. ด้านความเป็นผู้นำ	4.00	ไม่จำเป็นต้องพัฒนา
รวม		3.97

จากตารางที่ 15 พบว่าแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม จึงไม่จำเป็นต้องพัฒนา ส่วนด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม จึงควรได้รับการพัฒนา

#### ตอนที่ 6 แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

การแสวงหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้สรุปและนำไปสร้างแบบสอบถามเพื่อหาแนวทางการพัฒนา นำเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาคูณภาพ หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน (แบบในภาคผนวก)

ตาราง 16 จำนวนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครพนม เขต 2

ข้อที่	แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ความถี่
1	ทำแผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม	10
2	ศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	10
3	เข้าร่วมพิธีการต่างๆ ในสังคม	10
4	การศึกษาดูงาน	10
5	การศึกษาต่อ	10
6	การเข้ารับการฝึกอบรม	10
7	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ	10
8	ศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	10
9	ศึกษาบทบาทของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม	10
10	ทำโครงการผู้บริหารดีเด่น	10

จากตาราง 16 พบว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2  
เฉพาะรายด้านที่ควรได้รับการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นด้วยในทุกๆ ด้าน  
คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ ทำแผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ศึกษาเอกสาร  
คู่มือการปฏิบัติงาน เข้าร่วมพิธีการต่างๆ ในสังคม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ  
การเข้ารับการฝึกอบรม การเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ ศึกษาบทบาทและ  
หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาบทบาทของสถานศึกษาในการพัฒนา  
คุณธรรม จริยธรรม ทำโครงการผู้บริหารดีเด่น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีดำเนินการวิจัย
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สรุปผลการวิจัย
8. อภิปรายผลการวิจัย
9. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู
3. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน

4. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขตอำเภอ

5. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

### สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู อยู่ในระดับมาก
2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู แตกต่างกัน
3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน
4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขตอำเภอ แตกต่างกัน

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. **ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในปีการศึกษา 2557 ผู้บริหารจำนวน 185 คน จำนวน 185 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 68 แห่ง โรงเรียนขนาดกลาง 90 แห่ง และขนาดใหญ่ 27 แห่งครูจำนวน 1,653 คน จำแนกเป็นโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนครู 257 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนครู 832 คน โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวนครู 564 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 33 คน และ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จำนวน 287 คน รวมทั้งสิ้น 320 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเป็นแบบสอบถามแยกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเลือกตอบ (Check-List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ ลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. บันทึกเสนอให้สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้
2. การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจะส่งด้วยตนเองเฉพาะสถานศึกษาที่อยู่ บริเวณใกล้เคียง และสถานศึกษาที่อยู่ไกลนั้นผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์โดยซองพร้อมปิดแสตมป์จากซองถึงผู้วิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้ว ส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ด้วยเช่นกัน
3. การรวบรวมแบบสอบถามผู้วิจัยจะเดินทางไปรวบรวมด้วยตัวเอง เฉพาะสถานศึกษา ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง และรวบรวมแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ภายหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์

4. เมื่อยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยติดตามนัดกลับมารับแบบสอบถามอีกใน 1 สัปดาห์

### สรุปผลการวิจัย

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนมเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู ปรากฏผลดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู โดยภาพรวมทุก ด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) ผลการศึกษาแต่ละด้านอยู่ในระดับมากเช่นกันโดยเรียง จากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ด้านความเป็นผู้นำ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.98$ ) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} = 3.83$ )

2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามตำแหน่ง ในภาพรวมและรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน

3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้าน บุคลิกภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง

4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขต อำเภอ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เฉพาะรายด้านที่ควรได้รับการ พัฒนา ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นด้วยคือด้าน คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ ทำแผนพัฒนา คุณธรรมจริยธรรม ศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน เข้าร่วมพิธีการต่างๆ ในสังคม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรม การเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทำโครงการผู้บริหารดีเด่น

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู โดยภาพรวม และรายด้านมีค่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 มีความเห็นวาทะในโลก ปัจจุบันนี้ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อให้องค์การดำเนินไปสู เป้าหมายตามแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะเด่นที่สำคัญ 5 ประการคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษย สัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โกศล ดาราพิสุทธิ (2549, หน้า 78) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็น ครู อำเภอสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นครูอำเภอสว่างแดนดิน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ทัศน วิภาคนันท์ (2547, หน้า 91) ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอนนทบุรี จังหวัดกระบี่ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหา น้อย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะตามลำดับ ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ความสามารถ

2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 จำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะพื้นฐานทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษาและครูไม่มี ความแตกต่างกันตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งการปฏิบัติหน้าที่ อาทิ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารงานในสถานศึกษา

ถือเป็นหัวหน้าหน่วยงานสูงสุดขององค์การบริหารปกครองส่วนท้องถิ่นของสถานศึกษา ส่วนครูจะปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา ซึ่งเข้าใจในสถานภาพ บทบาทของตนเองอยู่แล้ว ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ โรสเนอร์ (Rosener, 1986, p.2551-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติที่แตกต่างกันของคุณลักษณะอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะอาจารย์ใหญ่ตามทัศนะอาจารย์ใหญ่และทัศนะของครูจำแนกตามตำแหน่งแตกต่างกัน และงานวิจัยของ ไรซ์ (Rice, 1991, p.378-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูในโรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำซาวานาห์ ตอนกลางรัฐจอร์เจีย ผลการวิจัยพบว่าของทัศนะอาจารย์ใหญ่ และครู ต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ใหญ่มีความแตกต่าง

### 3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะบุคลากรครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา มีความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับครู โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับชื่นชม เกิดความศรัทธาที่จะให้ความร่วมมือและยอมรับนับถือ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรจบ อินทร์น้า (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครสวรรค์เขต 3 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์เขต 3 พบว่า เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา มีความคิดเห็นแตกต่างกันส่วนด้านบุคลิกภาพมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน อาจมีความรู้ ความเข้าใจในคุณลักษณะที่แตกต่างกัน อย่างเช่นผู้บริหารที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่จะต้องเข้มงวดในเรื่องกฎเกณฑ์ต่างๆ มากกว่าเพราะบุคลากรในโรงเรียนมีจำนวนมาก ต้องมีแบบแผนการบริหารงานที่ชัดเจนมากกว่า ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก บุคลากรน้อย บริหารง่าย รูปแบบการบริหารเลยเป็นแบบพี่น้อง เป็นกันเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ โรสเนอร์ (Rosener, 1986, p.2551-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติที่แตกต่างกันของคุณลักษณะอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะอาจารย์ใหญ่ จำแนกตามขนาดโรงเรียนมีผลทำให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของอาจารย์ใหญ่แตกต่างกัน



4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครพนม เขต 2 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จำแนกตามเขต อำเภอ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีรูปแบบ กฎเกณฑ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเหมือนกัน ไม่ได้แยกว่า อยู่อำเภอใดต้องปฏิบัติแบบใด สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ณรงค์ ศิลปาภรณ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 เมื่อจำแนกตามเขตอำเภอ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

5. ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ในด้านคุณธรรม จริยธรรม เพราะมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า ค่าเฉลี่ยรวมในทุกด้าน โดยแยกย่อยออกมาเป็น 10 ข้อ คือทำแผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน เข้าร่วมพิธีการ ต่างๆ ในสังคม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรม การเข้าร่วม ประชุมสัมมนาวิชาการ ศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาบทบาท ของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ทำโครงการผู้บริหารดีเด่น ทั้งนี้เป็น เพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูคิดว่าในด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็น ปัจจัยพื้นฐานของผู้บริหารอยู่แล้ว ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เกิด จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในข้อนี้ ต่ำลง และไปเน้นไปในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ และ ความเป็นผู้นำ มากกว่า

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา โดยตรงควรนำคุณลักษณะ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปพิจารณา เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไปโดย

1.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาเอกสารและคู่มือการ ปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาค้นคว้าความรู้จากเอกสารทางวิชาการ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ หน่วยงานในระดับต่างๆ จัดทำขึ้น

1.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ศึกษาต่อ เพื่อให้มีความรู้และทักษะวิชาชีพ สูงขึ้น

1.3 ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ไปศึกษาดูงาน เพื่อนำมา  
ประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน

1.4 ควรนำองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ทั้ง 5 ด้าน มาเป็นเกณฑ์ที่ใช้ใน  
การคัดเลือกผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะอันของผู้บริหาร  
สถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและครูในทัศนะของบุคคล  
อื่น ได้แก่ ผู้ปกครอง ผู้นำท้องถิ่น นักเรียน

2.3 ควรมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ ที่ทำให้ผู้บริหาร  
ประพฤติปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่การงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมล สุดประเสริฐ. (2550). *ตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน*. วิทยากรย, 9, 39.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมสามัญศึกษา. (2542). *เอกสารชุดการประกันคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา เล่ม 1*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สพ.นพ.2. (2556) *รายงานผลการจัดสอบ O-NET ปีการศึกษา 2556*, 82-84
- โกศล ดาราพิสุทธิ. (2549). *คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอำเภอศรีราชา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณะกรรมการคุรุสภา. (2549). *แนวทางการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- จรรยาพร ธรณินทร. (2547). *การพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง* [ออนไลน์]. เข้าถึงใน [http://www.moe.go.th/charuaypon/works/ 5\\_common2547.0](http://www.moe.go.th/charuaypon/works/5_common2547.0)
- จักรี นิลวิสุทธิ. (2546). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถาบันอาชีวศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครู-อาจารย์ในกลุ่มภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ (ค.อ.ม.) กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ป๋าคพอยท์.
- ชัยเสฏฐ พรหมศรี. (2550). *การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ในรูปแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ*. วารสารการศึกษาไทย. 3(21), 28-32.
- ชัยรัตน์ ปราณี. (2549). *การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่ในรูปแบบหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ*. วารสารการศึกษาไทย. 3(22), 35-38.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2551). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี

- ณภัทร ชินวงศ์. (2545). *การศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ ศิลปาภรณ์. (2549). *คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ คม. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- ณัด วิภาวาท. (2547). *ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทรงสวัสดิ์ แสงมณี. (2553). *คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความต้องการของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ธเนศ ขำเกิด และคนอื่นๆ. (2550). *ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง* [ออนไลน์]. เข้าถึงใน <http://gotoknow.org/blog/tanes/26181>
- ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). *คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ*. [ออนไลน์] เข้าถึงใน <http://www.202.29.50.202/learn/course/tor/BSOI.htm>.
- \_\_\_\_\_. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แอล.ที.เพรส.
- ธีระชัย เขมณะสิริ. (2549). *เรื่องน่าคิดชีวิตคนทำงาน*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งจำกัด (มหาชน).
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2547). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ พิมพ์ครั้งที่ 6*. กรุงเทพฯ: สนุกอาน.
- บรรจบ อินทร์ฉ่ำ. (2547). *คุณลักษณะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผู้ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2555). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2552). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประถม แสงสว่าง. (2554). *คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์*. รายงานการวิจัย กรุงเทพฯ: ไทยรัฐ.
- ประสิทธิ์ ชุณิกากอน. (2554). *คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพที่ชุมชนต้องการในเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2548). *นักบริหารการศึกษามีอาชีพ วารสารวงการศึกษา*. 3(15), 42-45.
- ปรีชา เพ็ชรนครจร. (2547). *การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรชัย ภาพันธ์. (2547). *เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง*. วิชาการ.7 (1), 39 - 45.
- พรรณราย ทร์พะยะประภา. (2548). *จิตวิทยาประยุกต์ในชีวิตและในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัทธพงศ์ จิระนคร. 2548. *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชน เขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ไพบุลย์ ยอดยิ่ง. (2550). *กระบวนการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปัญญา สาธร. (2553). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ส.ค.การพิมพ์.
- เมธี ปิลันธนานนท์. (2548). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2550). *คุณลักษณะของผู้บริหาร [ออนไลน์]* เข้าถึงใน <http://www.minpoly.com/tu4.htm>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊ค.
- รายงานผลการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนมเขต 2 (2556). *สรุปผลการประเมินภายนอก รอบสาม*, 82-83.

- \_\_\_\_\_.(2556). *วารสารบัณฑิตศึกษา*. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
วิทยา เทพยา. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิเชียร วงศ์คำจันทร์. (2550). *ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา*.  
[ออนไลน์] เข้าถึงใน <http://school.obec.go.th/bankudchiangmee/vicakan7htm>.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนคติต่อการศึกษา  
ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศราวุฒิ สิทธิธา. (2554). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
ตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเนินมะปราง  
จังหวัดตาก*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สมคิด บางโม. (2549). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมบัติ บุญประเคน. (2544). *ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ป.* *วารสารครู  
ขอนแก่น*. 1(2). 20-21, สิงหาคม
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. *วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า*. กรุงเทพฯ.  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมใจ เขียวสด. (2546). *พฤติกรรมผู้นำ*. กรุงเทพฯ: องค์การคำคุณสุภาศึกษาภัณฑ์พานิช.
- สร้อยตระกูล(เดียนานนท์) อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการ  
ประยุกต์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2556). *การพัฒนาชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 5.
- ลูชิน บุญพร้อม. (2548). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู  
โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สุดใจ ศิริสมบัติ. (2550). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.  
ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุดใจ ศรีทอง. (2553). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี:  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม. (2553). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสริมศักดิ์ วศิลาภรณ์. (2547). *ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อแกรมมี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2. (2556). *กลุ่มนโยบายและแผน*. [ออนไลน์] เข้าถึงใน <http://www.nkp2.go.th/welcome.php>.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2548). *ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.
- อเนกกลาก สุทธินันท์. (2550). การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จ. *ประชาศึกษา*, 42(11), 27-30.
- อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร. (2551). ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีอย่างไร *วารสารกรมบัญชีกลาง*. 22(51), 21-25.
- Bass, B. M. (2008). *Stagdills Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. G. (2000). *Managing the dream: reflections on leadership and change*. Cambridge: Mass Perseus.
- Besenski, M. (2013). School leadership in the 21<sup>st</sup> century. Retrieved from <http://blogs.rockyview.ab.ca/blog/2013/01/15/school-leadership-in-the-21st-century/>.
- Crawford, B. (n.d.). Skill for successful 21<sup>st</sup> century school leaders. Retrieved from 9, 2013 form [http://www.ehow.com/list\\_6520943\\_skills-21st-century-school-leaders.html](http://www.ehow.com/list_6520943_skills-21st-century-school-leaders.html).
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. (5 thed). New York: Harper Collins.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Hollomon, L. P. (1999). Characteristic of the principals centers as context profession development. *Dissertation Abstracts International*, 60 (3), 605.



- Huffines, Ruth Ann. (1984). A taxonomic model for study of the effective principal. *Dissertation Abstract International*. 34 (03), 705–A.
- Krejcie, R.B. and Daryle W. Morgan. (1970). July. Determining Sample Size for Research Activities. *Journal of Educational and Psychological Measurement* 30(05), 608.
- Neubert, M. J. (2009). A Functional–Based Modern Informal Leadership Perception in Intact Work Teams. *Dissertation Abstract International*. 59(05), 405–A
- New Zealand Ministry of Education. (2013). *The educational leadership model– ELM*. Retrieved January 2, 2013 Retrieved from <http://www.educationallleaders.com>.
- Rice, W. L. (2010). Leadership behavior of elementary school principals and teachers in five Central Savannah River Area School Districts in Georgia. *Dissertation Abstract International*. 59(2), 378–A
- Rosener, Judy B. (1986). Ways Women Lead. In Harvard Business Review (Online). Available:<http://web-ebshost.com> [2014, May 19].
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Trewatha, R. L. (1982). *Management*. Plano, Tex: Business Pub
- Victor, J. (n.d.) Ten attitudes for effective 21<sup>st</sup> century leaders. Retrieved from [http://www.eshow.com/info\\_8489161\\_10-effective-21st-century-leader.html](http://www.eshow.com/info_8489161_10-effective-21st-century-leader.html).
- Wall, Robert. G. & Hugh, Hawkins. (1964). *Management*. San Francisco: McGraw–Hill.
- Wood, K and Loughlin, O. (2007). Leadership Factor that Influence Educational Excellence. *Dissertation Abstract International*. 59(03), 688–A

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแนวทางการพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

### รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- |  |  |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร | ประธานกรรมการบริหาร<br>หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชา<br>การบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร         |
| 2. ดร.ประภัสร์ สุภาสอน                 | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาศกลนคร เขต 2  |
| 3. นายदनัย แซ่ริม                      | ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษานครพนมเขต 2                                 |
| 4. นายนิรันดร์ นาวงหา                  | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียน<br>บ้านหนองนางเลิง<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษานครพนมเขต 2 |
| 5. นายบุญธรรม แก้วก่า                  | ครูชำนาญการพิเศษ<br>โรงเรียนบ้านเสาเล้า<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษานครพนมเขต 2             |

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแนวทางการพัฒนา

1. นางสุมาลี ไชยสุระ      นักวิชาการศึกษาระดับชำนาญการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
2. นางรัตนา แก้วเครือศรี      นักวิชาการตรวจสอบภายใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
3. นายทุนศักดิ์ ศรีลาศักดิ์      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านหนองผักตบโพธิ์เพ็ญ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
4. นายนริศ สุวรรณเทม      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
5. นายนิรันดร์ นาวงหา      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านเสาเล่า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
6. นายประสงค์ พรหมวงศ์      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านดงวิทยาคาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
7. นางสาวอมรพันธ์ บุญมาวงษา      ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านโพนสวรรค์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
8. นางอมรรัตน์ ถึงใจ      ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านเสาเล่า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
9. นายทวีชัย แก้วท่า      ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านนาหัวบ่อ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2
10. นางปราณี ท้าวกลาง      ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนชุมชนประสานมิตร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว๘๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร-อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ประภัสร สุภาสอน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุมณา อุดม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **“คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓/๔ ๓๓/๓๔

โทรสาร ๐ ๔๒๓๙/๐ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร-อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุมณา อุดม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **“คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓/๔ ๓๓/๓๔

โทรสาร ๐ ๔๒๓๙/๐ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว๘๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสุรินทร์-อุตรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ ๔๓๐๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายคณัย แซ่ริม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุมณา อุดม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **“คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓/๔ ๓๓/๓๔

โทรสาร ๐ ๔๒๓/๐ ๐๐๓๒





ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว๘๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร-อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายนิรันดร์ นาวงหา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุมณา อุดม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **“คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓/๔ ๓๓/๓๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๙/๐ ๐๐๓๒



ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว๘๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร-อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายบุญธรรม แก้วกำ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุมณา อุดม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **“คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒”** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการทำวิทยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓/๔ ๓๓/๓๔

โทรสาร ๐ ๔๒๓๙/๐ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว๙๘๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร-อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้แบบสอบถาม  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามจำนวน ชุด

ด้วย นางสาวสุมณา อุดม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

นักศึกษามีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวแก่นักศึกษาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓/๔ ๓๓/๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓/๓/๐ ๐๐๓๒

ที่ ศธ ๐๕๕๒.๑๒/ว๙๙๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ หมู่ ๑๑ ถนนสกลนคร-อุดรธานี

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ๔๓๐๐๐

๑๕ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามจำนวน ชุด

ด้วย นางสาวสุมณา อุดม นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต ๒”

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใคร่ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดให้บุคคลดังกล่าว เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้ไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติชัย โสพันนา)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓/๔ ๓๓/๓๘

โทรสาร ๐ ๔๒๓/๓/๐ ๐๐๓๒

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2 จำนวน 50 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1.ด้านบุคลิกภาพ
- 2.ด้านคุณธรรมจริยธรรม
- 3.ด้านความรู้ความสามารถ
- 4.ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 5.ด้านความเป็นผู้นำ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

กรุณาอ่านและตอบตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้น  
ที่จะช่วยให้ การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง  
ต่อการใช้เป็นข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและไม่มี ผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของท่านแต่  
อย่างไรก็ดี ซึ่งผู้วิจัยจะปกปิดเป็นความลับ และใช้ข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอกราบ  
ขอบพระคุณอย่างสูง ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม

นางสาวสุมณา อุดม

นักศึกษาระดับมหาบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องว่าง  หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

#### 1. ตำแหน่ง

- ผู้บริหาร  
 ครู

#### 2. ขนาดสถานศึกษา

- เล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 120 คน)  
 กลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน)  
 ใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป)

#### 3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อย มีอายุราชการตั้งแต่ 1-9 ปี  
 มาก มีอายุราชการ เท่ากับ 10 ปี หรือตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

#### 4. เขตอำเภอ

- ท่าอุเทน                       นาทม                               นาหว้า  
 บ้านแพง                       โพนสวรรค์                       ศรีสงคราม

ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับที่พึงประสงค์ของท่านตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งแต่ละช่องมีเกณฑ์การให้น้ำหนักระดับคะแนน ดังนี้

- |   |         |               |
|---|---------|---------------|
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด     |
| 4 | หมายถึง | มาก           |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง       |
| 2 | หมายถึง | น้อย          |
| 1 | หมายถึง | ที่น้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
<b>คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ</b>					
1. กล้าในการตัดสินใจ					
2. สุภาพอ่อนโยนกับทุกคน					
3. มีความกล้าหาญ สุขุมรอบคอบ					
4. มีความรับผิดชอบ					
5. เชื่อมั่นในตนเอง					
6. ร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง					
7. กิริยามารยาทดี					
8. แต่งกายสุภาพ					
9. เป็นคนร่าเริง อัจฉริยะดี					
10. กระตือรือร้นในการทำงาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....



คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
<b>คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม</b>					
11. มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน					
12. มีความเมตตาากรุณา					
13. มีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน					
14. เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม					
15. มีศีลธรรมเป็นพื้นฐานชีวิต					
16. มีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม					
17. มีจิตมุ่งมั่นสร้างสรรค์					
18. มีน้ำใจต่อผู้ร่วมงาน					
19. มีการปฏิบัติตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี					
20. ใช้หลักเหตุผลในการทำงาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ					
21. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
22. มีความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์เสมอ					
23. มีการจัดการองค์กร สร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร					
24. นำการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการแก้ปัญหา					
25. ความสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี					
26. รู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี					
27. มีความรู้ในบทบาทและหน้าที่					
28. มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้					
29. มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร					
30. สร้างคนในองค์กรให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
<b>คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์</b>					
31. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล					
32. มีความเป็นกันเอง ให้ความช่วยเหลือกับทุกคน					
33. มีอารมณ์หนักแน่นและเก็บความรู้สึกได้					
34. สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน					
35. มีบุคลิกภาพยิ้มแย้มแจ่มใส					
36. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
37. เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา					
38. จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
39. เอาใจเขามาใส่ใจเรา					
40. ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของคุณลักษณะ				
	5	4	3	2	1
<b>คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ</b>					
41. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ทันสมัย					
42. สามารถสร้างทีมงาน					
43. ติดตามงานให้บรรลุวัตถุประสงค์					
44. มีวุฒิภาวะในการคิดนอกกรอบ					
45. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน					
46. มีความสามารถในการควบคุม กำกับทุก สถานการณ์					
47. มีหลักกระจายอำนาจการตัดสินใจ					
48. มีความสามารถในการจูงใจ					
49. เป็นที่รัก นับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา					
50. มีการประสานงาน จัดสรรงบประมาณที่ดี					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

### แบบสอบถามสำหรับผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนมเขต 2

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

โปรดพิจารณาว่า แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ต่อไปนี้  
วิธีการใดที่ควรกำหนดเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะที่ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นที่ท่านเห็นด้วยว่าเป็น  
แนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมและตรงกับความคิดเห็นของท่าน หรือช่องความคิดเห็นที่  
ท่าน เห็นว่าไม่เหมาะสม พร้อมกับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางอื่นๆ ที่ท่านเห็นว่าเป็น  
แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะที่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อผู้วิจัยจะได้  
นำมาสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ผู้วิจัย

สุมณา อุดม

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

ข้อที่	แนวทางพัฒนา	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	แผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม		
2	ศึกษาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน		
3	เข้าร่วมพิธีการต่างๆ ในสังคม		
4	การศึกษาดูงาน		
5	การศึกษาต่อ		
6	การเข้ารับการฝึกอบรม		
7	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการ		
8	บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา		
9	บทบาทของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม		
10	ทำโครงการผู้บริหารดีเด่น		
11	ข้อเสนอแนะอื่นๆ ..... ..... .....		

ภาคผนวก ง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 17 ความสอดคล้องของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (R)					รวม $\sum R$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
8	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
9	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
10	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
15	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



ตาราง 17 (ต่อ)

แบบสอบถาม ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (R)					รวม $\sum R$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
26	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
27	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
28	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
30	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
31	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
35	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
36	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
37	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
39	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ตาราง 17 (ต่อ)

แบบสอบถาม ข้อที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (R)					รวม $\sum R$	ดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	สรุป
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
40	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
41	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
44	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
45	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
46	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
47	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้
49	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ความสอดคล้องของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.8-1.0 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเท่ากับ 0.93

## ตำแหน่ง ขนาด อำเภอ

		ตำแหน่ง	ขนาด	อำเภอ
N	Valid	320	320	320
	Missing	0	0	0

Frequency Table

## ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ผู้บริหาร	33	10.3	10.3	10.3
	ครู	287	89.7	89.7	100.0
	Total	320	100.0	100.0	

## ขนาด

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ขนาดเล็ก	53	16.6	16.6	16.6
	ขนาดกลาง	137	42.8	42.8	59.4
	ขนาดใหญ่	130	40.6	40.6	100.0
	Total	320	100.0	100.0	

## อำเภอ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ท่าอุเทน	58	18.1	18.1	18.1
	นาทม	25	7.8	7.8	25.9
	นาหว้า	50	15.6	15.6	41.6
	บ้านแพง	56	17.5	17.5	59.1
	โพนสวรรค์	60	18.8	18.8	77.8
	ศรีสงคราม	71	22.2	22.2	100.0
	Total	320	100.0	100.0	

## Descriptives

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
บุคคลิก	320	3.30	4.80	4.0144	.26281
คุณธรรม	320	3.20	4.50	3.8284	.24579

ความรู้	320	3.30	5.00	4.0056	.26576
มนุษย์	320	3.30	5.00	3.9809	.25197
ผู้นำ	320	3.20	5.00	4.0031	.26128
ภาพรวม	320	3.64	4.74	3.9665	.12050
Valid N (listwise)	320				

## T-Test

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
บุคลิก	320	3.30	4.80	4.0144	.26281
คุณธรรม	320	3.20	4.50	3.8284	.24579
ความรู้	320	3.30	5.00	4.0056	.26576
มนุษย์	320	3.30	5.00	3.9809	.25197
ผู้นำ	320	3.20	5.00	4.0031	.26128
ภาพรวม	320	3.64	4.74	3.9665	.12050
บุคลิก๑	320	3.00	5.00	3.9469	.82686
บุคลิก๒	320	3.00	5.00	4.0125	.84161
บุคลิก๓	320	3.00	5.00	4.0188	.79947
บุคลิก๔	320	3.00	5.00	4.0469	.82723
บุคลิก๕	320	3.00	5.00	4.0219	.79742
บุคลิก๖	320	3.00	5.00	4.0000	.81905
บุคลิก๗	320	3.00	5.00	3.9750	.82249
บุคลิก๘	320	3.00	5.00	4.0156	.83969
บุคลิก๙	320	3.00	5.00	4.0312	.79119
บุคลิก๑๐	320	3.00	5.00	4.0750	.80788
คุณ๑	320	3.00	5.00	4.0344	.82024
คุณ๒	320	3.00	5.00	4.0563	.81711
คุณ๓	320	3.00	5.00	3.9375	.82809
คุณ๔	320	3.00	5.00	4.0844	.81660
คุณ๕	320	2.00	5.00	3.4750	.84133
คุณ๖	320	3.00	5.00	4.0187	.81884

កុំព្យូទ័រ	320	2.00	5.00	3.2813	.71414
កុំព្យូទ័រ	320	3.00	5.00	4.0313	.80688
កុំព្យូទ័រ	320	2.00	5.00	3.3281	.65903
កុំព្យូទ័រ០	320	3.00	5.00	4.0375	.79487
កុំព្យូទ័រ១	320	3.00	5.00	3.9531	.84226
កុំព្យូទ័រ២	320	3.00	5.00	3.9937	.81903
កុំព្យូទ័រ៣	320	3.00	5.00	4.0156	.80539
កុំព្យូទ័រ៤	320	3.00	5.00	4.0156	.81699
កុំព្យូទ័រ៥	320	3.00	5.00	4.0062	.79178
កុំព្យូទ័រ៦	320	3.00	5.00	4.0531	.80768
កុំព្យូទ័រ៧	320	3.00	5.00	3.9687	.82986
កុំព្យូទ័រ៨	320	3.00	5.00	4.0313	.81461
កុំព្យូទ័រ៩	320	3.00	5.00	4.0406	.82377
កុំព្យូទ័រ១០	320	3.00	5.00	3.9781	.78554
មនុស្ស១	320	3.00	5.00	3.9750	.81867
មនុស្ស២	320	3.00	5.00	4.0594	.82263
មនុស្ស៣	320	3.00	5.00	3.9938	.79573
មនុស្ស៤	320	3.00	5.00	3.9250	.84208
មនុស្ស៥	320	3.00	5.00	3.9875	.82278
មនុស្ស៦	320	3.00	5.00	3.9906	.82091
មនុស្ស៧	320	3.00	5.00	3.9750	.81867
មនុស្ស៨	320	3.00	5.00	3.9750	.81483
មនុស្ស៩	320	3.00	5.00	3.9219	.79782
មនុស្ស១០	320	3.00	5.00	4.0063	.80746
ជួន១	320	3.00	5.00	4.0312	.81845
ជួន២	320	3.00	5.00	3.9531	.81193
ជួន៣	320	3.00	5.00	3.9937	.83043
ជួន៤	320	3.00	5.00	3.9781	.81300
ជួន៥	320	3.00	5.00	3.9750	.81867
ជួន៦	320	3.00	5.00	4.0156	.82081

ผู้นำ๗	320	3.00	5.00	4.0438	.81788
ผู้นำ๘	320	3.00	5.00	3.9875	.83036
ผู้นำ๙	320	3.00	5.00	4.0937	.84019
ผู้นำ๑๐	320	3.00	5.00	3.9594	.78479
Valid N (listwise)	320				

## ตำแหน่ง T-test

## Group Statistics

ตำแหน่ง		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
บุคลิก	ผู้บริหาร	33	4.08	0.30	0.05
	ครู	287	4.01	0.26	0.02
คุณธรรม	ผู้บริหาร	33	3.90	0.28	0.05
	ครู	287	3.82	0.24	0.01
ความรู้	ผู้บริหาร	33	4.10	0.35	0.06
	ครู	287	4.00	0.25	0.01
มนุษย	ผู้บริหาร	33	3.95	0.33	0.06
	ครู	287	3.98	0.24	0.01
ผู้นำ	ผู้บริหาร	33	4.01	0.33	0.06
	ครู	287	4.00	0.25	0.01
ภาพรวม	ผู้บริหาร	33	4.01	0.20	0.04
	ครู	287	3.96	0.11	0.01

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
บุคลิก	Equal variances assumed	.83	.36	1.56	318.00	.12	.08	.05	-.02	.17
	Equal variances not assumed			1.40	37.80	.17	.08	.05	-.03	.18
คุณธรรม	Equal variances assumed	1.15	.28	1.85	318.00	.07	.08	.05	-.01	.17
	Equal variances not assumed			1.64	37.69	.11	.08	.05	-.02	.19
ความรู้	Equal variances assumed	4.67	.03	2.10	318.00	.04	.10	.05	.01	.20
	Equal variances not assumed			1.61	35.86	.12	.10	.06	-.03	.23
มนุษย์	Equal variances assumed	1.51	.22	-.71	318.00	.48	-.03	.05	-.12	.06
	Equal variances not assumed			-.56	36.21	.58	-.03	.06	-.15	.09
ผู้นำ	Equal variances assumed	2.65	.10	.07	318.00	.95	.00	.05	-.09	.10
	Equal variances not assumed			.06	36.49	.96	.00	.06	-.12	.12
ภาพรวม	Equal variances assumed	8.26	.00	2.09	318.00	.04	.05	.02	.00	.09
	Equal variances not assumed			1.28	34.04	.21	.05	.04	-.03	.12

## ขนาดโรงเรียน

## Oneway

## Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
						Lower Bound	Upper Bound		
บุคคลิก	ขนาดเล็ก	53	4.0547	.29779	.04090	3.9726	4.1368	3.50	4.80
	ขนาดกลาง	137	4.0431	.24065	.02056	4.0024	4.0837	3.40	4.60
	ขนาดใหญ่	130	3.9677	.26508	.02325	3.9217	4.0137	3.30	4.60
	Total	320	4.0144	.26281	.01469	3.9855	4.0433	3.30	4.80
คุณธรรม	ขนาดเล็ก	53	3.8585	.24054	.03304	3.7922	3.9248	3.30	4.50
	ขนาดกลาง	137	3.7905	.25055	.02141	3.7482	3.8328	3.20	4.40
	ขนาดใหญ่	130	3.8562	.23919	.02098	3.8146	3.8977	3.20	4.40
	Total	320	3.8284	.24579	.01374	3.8014	3.8555	3.20	4.50
ความรู้	ขนาดเล็ก	53	4.0113	.28934	.03974	3.9316	4.0911	3.60	5.00
	ขนาดกลาง	137	4.0212	.25479	.02177	3.9781	4.0642	3.40	4.70
	ขนาดใหญ่	130	3.9869	.26804	.02351	3.9404	4.0334	3.30	4.70
	Total	320	4.0056	.26576	.01486	3.9764	4.0349	3.30	5.00
มนุษย	ขนาดเล็ก	53	4.0019	.31774	.04364	3.9143	4.0895	3.30	5.00
	ขนาดกลาง	137	3.9453	.24253	.02072	3.9043	3.9862	3.40	4.50
	ขนาดใหญ่	130	4.0100	.22785	.01998	3.9705	4.0495	3.50	4.50
	Total	320	3.9809	.25197	.01409	3.9532	4.0087	3.30	5.00
ผู้นำ	ขนาดเล็ก	53	4.0283	.27201	.03736	3.9533	4.1033	3.50	5.00
	ขนาดกลาง	137	3.9920	.26900	.02298	3.9465	4.0374	3.40	4.70
	ขนาดใหญ่	130	4.0046	.24961	.02189	3.9613	4.0479	3.20	4.60
	Total	320	4.0031	.26128	.01461	3.9744	4.0319	3.20	5.00
ภาพรวม	ขนาดเล็ก	53	3.9909	.17305	.02377	3.9432	4.0386	3.74	4.74
	ขนาดกลาง	137	3.9584	.11340	.00969	3.9392	3.9776	3.64	4.24
	ขนาดใหญ่	130	3.9651	.09981	.00875	3.9478	3.9824	3.72	4.24
	Total	320	3.9665	.12050	.00674	3.9532	3.9798	3.64	4.74



## Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
บุคลิก	1.462	2	317	.233
คุณธรรม	.013	2	317	.988
ความรู้	.050	2	317	.951
มนุษย์	2.228	2	317	.109
ผู้นำ	.330	2	317	.719
ภาพรวม	2.854	2	317	.059

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
บุคลิก	Between Groups	.482	2	.241	3.547	.030
	Within Groups	21.552	317	.068		
	Total	22.034	319			
คุณธรรม	Between Groups	.345	2	.172	2.888	.057
	Within Groups	18.926	317	.060		
	Total	19.271	319			
ความรู้	Between Groups	.080	2	.040	.567	.568
	Within Groups	22.450	317	.071		
	Total	22.530	319			
มนุษย์	Between Groups	.307	2	.154	2.443	.088
	Within Groups	19.946	317	.063		
	Total	20.254	319			
ผู้นำ	Between Groups	.051	2	.025	.372	.690
	Within Groups	21.726	317	.069		
	Total	21.777	319			
ภาพรวม	Between Groups	.041	2	.020	1.413	.245
	Within Groups	4.591	317	.014		
	Total	4.632	319			

Post Hoc Tests  
Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) ขนาด	(J) ขนาด	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
บุคลิก	Scheffe	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.01165	.04218	.963	-.0921	.1154
			ขนาดใหญ่	.08702	.04249	.125	-.0175	.1915
		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.01165	.04218	.963	-.1154	.0921
			ขนาดใหญ่	.07537	.03193	.063	-.0031	.1539
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.08702	.04249	.125	-.1915	.0175
			ขนาดกลาง	-.07537	.03193	.063	-.1539	.0031
	LSD	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.01165	.04218	.783	-.0713	.0946
			ขนาดใหญ่	.08702*	.04249	.041	.0034	.1706
		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.01165	.04218	.783	-.0946	.0713
			ขนาดใหญ่	.07537	.03193	.019	.0126	.1382
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.08702	.04249	.041	-.1706	-.0034
			ขนาดกลาง	-.07537*	.03193	.019	-.1382	-.0126
คุณธรรม	Scheffe	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.06798	.03953	.229	-.0292	.1652
			ขนาดใหญ่	.00234	.03982	.998	-.0956	.1003
		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.06798	.03953	.229	-.1652	.0292
			ขนาดใหญ่	-.06564	.02992	.092	-.1392	.0079
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.00234	.03982	.998	-.1003	.0956
			ขนาดกลาง	.06564	.02992	.092	-.0079	.1392
	LSD	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.06798	.03953	.086	-.0098	.1457
			ขนาดใหญ่	.00234	.03982	.953	-.0760	.0807
		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.06798	.03953	.086	-.1457	.0098
			ขนาดใหญ่	-.06564*	.02992	.029	-.1245	-.0068
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.00234	.03982	.953	-.0807	.0760
			ขนาดกลาง	.06564*	.02992	.029	.0068	.1245
ความรู้	Scheffe	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	-.00985	.04305	.974	-.1157	.0960
			ขนาดใหญ่	.02440	.04337	.854	-.0823	.1311

		ขนาด	ขนาดเล็ก	.00985	.04305	.974	-.0960	.1157	
		กลาง	ขนาดใหญ่	.03424	.03258	.576	-.0459	.1144	
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.02440	.04337	.854	-.1311	.0823	
			ขนาดกลาง	-.03424	.03258	.576	-.1144	.0459	
	LSD	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	-.00985	.04305	.819	-.0945	.0748	
			ขนาดใหญ่	.02440	.04337	.574	-.0609	.1097	
		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	.00985	.04305	.819	-.0748	.0945	
			ขนาดใหญ่	.03424	.03258	.294	-.0299	.0984	
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.02440	.04337	.574	-.1097	.0609	
			ขนาดกลาง	-.03424	.03258	.294	-.0984	.0299	
	มนุษย์	Scheffe	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.05663	.04058	.379	-.0432	.1564
				ขนาดใหญ่	-.00811	.04088	.981	-.1087	.0924
			ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.05663	.04058	.379	-.1564	.0432
				ขนาดใหญ่	-.06474	.03071	.110	-.1403	.0108
ขนาดใหญ่			ขนาดเล็ก	.00811	.04088	.981	-.0924	.1087	
			ขนาดกลาง	.06474	.03071	.110	-.0108	.1403	
LSD		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.05663	.04058	.164	-.0232	.1365	
			ขนาดใหญ่	-.00811	.04088	.843	-.0885	.0723	
		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.05663	.04058	.164	-.1365	.0232	
			ขนาดใหญ่	-.06474	.03071	.036	-.1252	-.0043	
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	.00811	.04088	.843	-.0723	.0885	
			ขนาดกลาง	.06474	.03071	.036	.0043	.1252	
ผู้นำ		Scheffe	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.03633	.04235	.692	-.0678	.1405
				ขนาดใหญ่	.02369	.04267	.857	-.0812	.1286
	ขนาดกลาง		ขนาดเล็ก	-.03633	.04235	.692	-.1405	.0678	
			ขนาดใหญ่	-.01264	.03205	.925	-.0915	.0662	
	ขนาดใหญ่		ขนาดเล็ก	-.02369	.04267	.857	-.1286	.0812	
			ขนาดกลาง	.01264	.03205	.925	-.0662	.0915	
	LSD	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.03633	.04235	.392	-.0470	.1197	
			ขนาดใหญ่	.02369	.04267	.579	-.0603	.1076	

		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.03633	.04235	.392	-.1197	.0470	
			ขนาดใหญ่	-.01264	.03205	.693	-.0757	.0504	
		ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.02369	.04267	.579	-.1076	.0603	
			ขนาดกลาง	.01264	.03205	.693	-.0504	.0757	
	ภาพรวม	Scheffe	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.03255	.01947	.249	-.0153	.0804
				ขนาดใหญ่	.02587	.01961	.420	-.0224	.0741
			ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.03255	.01947	.249	-.0804	.0153
				ขนาดใหญ่	-.00668	.01474	.902	-.0429	.0296
			ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.02587	.01961	.420	-.0741	.0224
				ขนาดกลาง	.00668	.01474	.902	-.0296	.0429
LSD		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	.03255	.01947	.096	-.0058	.0709	
			ขนาดใหญ่	.02587	.01961	.188	-.0127	.0645	
		ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก	-.03255	.01947	.096	-.0709	.0058	
			ขนาดใหญ่	-.00668	.01474	.650	-.0357	.0223	
ขนาดใหญ่	ขนาดเล็ก	-.02587	.01961	.188	-.0645	.0127			
	ขนาดกลาง	.00668	.01474	.650	-.0223	.0357			

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

### บุคคลิก

	ขนาด	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	ขนาดใหญ่	130	3.9677
	ขนาดกลาง	137	4.0431
	ขนาดเล็ก	53	4.0547
	Sig.		.086

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 88.601.

**คุณธรรม**

	ขนาด	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	ขนาดกลาง	137	3.7905
	ขนาดใหญ่	130	3.8562
	ขนาดเล็ก	53	3.8585
	Sig.		.182

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 88.601.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**ความรู้**

	ขนาด	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	ขนาดใหญ่	130	3.9869
	ขนาดเล็ก	53	4.0113
	ขนาดกลาง	137	4.0212
	Sig.		.693

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 88.601.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**มนุษย์**

	ขนาด	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	ขนาดกลาง	137	3.9453
	ขนาดเล็ก	53	4.0019
	ขนาดใหญ่	130	4.0100
	Sig.		.230

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 88.601.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### ผู้นำ

	ขนาด	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>ab</sup>	ขนาดกลาง	137	3.9920
	ขนาดใหญ่	130	4.0046
	ขนาดเล็ก	53	4.0283
	Sig.		.653

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 88.601.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### ภาพรวม

	ขนาด	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>ab</sup>	ขนาดกลาง	137	3.9584
	ขนาดใหญ่	130	3.9651
	ขนาดเล็ก	53	3.9909
	Sig.		.199

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 88.601.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### จำแนกตามอำเภอ

#### Oneway

#### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max	
					Lower Bound	Upper Bound			
บุคคลิก ทำอุเทน	58	4.0724	.28271	.03712	3.9981	4.1467	3.50	4.80	
	นาทม	25	3.9680	.20761	.04152	3.8823	4.0537	3.50	4.30
	นาหว้า	50	4.0440	.29008	.04102	3.9616	4.1264	3.30	4.60

	บ้านแพง	56	3.9661	.27718	.03704	3.8918	4.0403	3.40	4.70
	โพนสวรรค์	60	4.0250	.25883	.03341	3.9581	4.0919	3.40	4.50
	ศรีสงคราม	71	3.9915	.22913	.02719	3.9373	4.0458	3.40	4.50
	Total	320	4.0144	.26281	.01469	3.9855	4.0433	3.30	4.80
คุณธรรม	ท่าอุเทน	58	3.8483	.24369	.03200	3.7842	3.9123	3.30	4.50
	นาทม	25	3.7560	.23643	.04729	3.6584	3.8536	3.50	4.30
	นาหว้า	50	3.8700	.22790	.03223	3.8052	3.9348	3.20	4.40
	บ้านแพง	56	3.8750	.25743	.03440	3.8061	3.9439	3.30	4.40
	โพนสวรรค์	60	3.7950	.22126	.02857	3.7378	3.8522	3.20	4.20
	ศรีสงคราม	71	3.8000	.26673	.03165	3.7369	3.8631	3.20	4.40
	Total	320	3.8284	.24579	.01374	3.8014	3.8555	3.20	4.50
ความรู้	ท่าอุเทน	58	4.0414	.30838	.04049	3.9603	4.1225	3.50	5.00
	นาทม	25	3.9600	.18708	.03742	3.8828	4.0372	3.60	4.40
	นาหว้า	50	4.0060	.24860	.03516	3.9353	4.0767	3.30	4.50
	บ้านแพง	56	3.9679	.23050	.03080	3.9061	4.0296	3.60	4.50
	โพนสวรรค์	60	4.0433	.27762	.03584	3.9716	4.1151	3.40	4.70
	ศรีสงคราม	71	3.9901	.27936	.03315	3.9240	4.0563	3.50	4.60
	Total	320	4.0056	.26576	.01486	3.9764	4.0349	3.30	5.00
มนุษย์	ท่าอุเทน	58	4.0052	.31535	.04141	3.9223	4.0881	3.30	5.00
	นาทม	25	3.9760	.27276	.05455	3.8634	4.0886	3.50	4.50
	นาหว้า	50	3.9420	.26733	.03781	3.8660	4.0180	3.40	4.50
	บ้านแพง	56	4.0036	.21989	.02938	3.9447	4.0625	3.50	4.50
	โพนสวรรค์	60	3.9850	.21693	.02801	3.9290	4.0410	3.60	4.50
	ศรีสงคราม	71	3.9690	.23027	.02733	3.9145	4.0235	3.50	4.50
	Total	320	3.9809	.25197	.01409	3.9532	4.0087	3.30	5.00
ผู้นำ	ท่าอุเทน	58	4.0379	.30252	.03972	3.9584	4.1175	3.50	5.00
	นาทม	25	4.0080	.16563	.03313	3.9396	4.0764	3.70	4.30
	นาหว้า	50	3.9700	.24432	.03455	3.9006	4.0394	3.50	4.50
	บ้านแพง	56	4.0268	.27666	.03697	3.9527	4.1009	3.20	4.60
	โพนสวรรค์	60	3.9850	.25699	.03318	3.9186	4.0514	3.40	4.50
	ศรีสงคราม	71	3.9930	.25875	.03071	3.9317	4.0542	3.40	4.60
	Total	320	4.0031	.26128	.01461	3.9744	4.0319	3.20	5.00
ภาพรวม	ท่าอุเทน	58	4.0010	.17174	.02255	3.9559	4.0462	3.74	4.74
	นาทม	25	3.9336	.07697	.01539	3.9018	3.9654	3.78	4.08

นาหว้า	50	3.9664	.10249	.01449	3.9373	3.9955	3.72	4.22
บ้านแพง	56	3.9679	.10146	.01356	3.9407	3.9950	3.76	4.22
โพนสวรรค์	60	3.9667	.10790	.01393	3.9388	3.9945	3.64	4.22
ศรีสงคราม	71	3.9487	.11478	.01362	3.9216	3.9759	3.70	4.24
Total	320	3.9665	.12050	.00674	3.9532	3.9798	3.64	4.74

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
บุคลิก	Between Groups	.467	5	.093	1.361	.239
	Within Groups	21.566	314	.069		
	Total	22.034	319			
คุณธรรม	Between Groups	.486	5	.097	1.626	.153
	Within Groups	18.785	314	.060		
	Total	19.271	319			
ความรู้	Between Groups	.308	5	.062	.872	.500
	Within Groups	22.221	314	.071		
	Total	22.530	319			
มนุษย์	Between Groups	.150	5	.030	.469	.799
	Within Groups	20.103	314	.064		
	Total	20.254	319			
ผู้นำ	Between Groups	.184	5	.037	.536	.749
	Within Groups	21.593	314	.069		
	Total	21.777	319			
ภาพรวม	Between Groups	.119	5	.024	1.652	.146
	Within Groups	4.513	314	.014		
	Total	4.632	319			



Post Hoc Tests  
Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) อำเภอ	(J) อำเภอ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
บุคลิก Scheffe	ท่าอุเทน	นาทม	.10441	.06270	.735	-.1056	.3144
		นาหว้า	.02841	.05058	.997	-.1409	.1978
		บ้านแพง	.10634	.04910	.456	-.0581	.2708
		โพนสวรรค์	.04741	.04826	.965	-.1142	.2090
		ศรีสงคราม	.08086	.04638	.694	-.0745	.2362
	นาทม	ท่าอุเทน	-.10441	.06270	.735	-.3144	.1056
		นาหว้า	-.07600	.06419	.924	-.2910	.1390
		บ้านแพง	.00193	.06304	1.000	-.2092	.2130
		โพนสวรรค์	-.05700	.06239	.975	-.2659	.1519
		ศรีสงคราม	-.02355	.06095	1.000	-.2276	.1805
	นาหว้า	ท่าอุเทน	-.02841	.05058	.997	-.1978	.1409
		นาทม	.07600	.06419	.924	-.1390	.2910
		บ้านแพง	.07793	.05099	.801	-.0928	.2487
		โพนสวรรค์	.01900	.05018	1.000	-.1490	.1870
		ศรีสงคราม	.05245	.04838	.947	-.1096	.2145
	บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.10634	.04910	.456	-.2708	.0581
		นาทม	-.00193	.06304	1.000	-.2130	.2092
		นาหว้า	-.07793	.05099	.801	-.2487	.0928
		โพนสวรรค์	-.05893	.04869	.917	-.2220	.1041
		ศรีสงคราม	-.02548	.04684	.998	-.1823	.1314
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.04741	.04826	.965	-.2090	.1142
		นาทม	.05700	.06239	.975	-.1519	.2659
		นาหว้า	-.01900	.05018	1.000	-.1870	.1490
		บ้านแพง	.05893	.04869	.917	-.1041	.2220
		ศรีสงคราม	.03345	.04596	.991	-.1204	.1873
	ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.08086	.04638	.694	-.2362	.0745
		นาทม	.02355	.06095	1.000	-.1805	.2276
		นาหว้า	-.05245	.04838	.947	-.2145	.1096

LSD		บ้านแพง	.02548	.04684	.998	-.1314	.1823
		โพนสวรรค์	-.03345	.04596	.991	-.1873	.1204
	ท่าอุเทน	นาทม	.10441	.06270	.097	-.0190	.2278
		นาหว้า	.02841	.05058	.575	-.0711	.1279
		บ้านแพง	.10634*	.04910	.031	.0097	.2029
		โพนสวรรค์	.04741	.04826	.327	-.0475	.1424
		ศรีสงคราม	.08086	.04638	.082	-.0104	.1721
	นาทม	ท่าอุเทน	-.10441	.06270	.097	-.2278	.0190
		นาหว้า	-.07600	.06419	.237	-.2023	.0503
		บ้านแพง	.00193	.06304	.976	-.1221	.1260
		โพนสวรรค์	-.05700	.06239	.362	-.1797	.0657
		ศรีสงคราม	-.02355	.06095	.699	-.1435	.0964
	นาหว้า	ท่าอุเทน	-.02841	.05058	.575	-.1279	.0711
		นาทม	.07600	.06419	.237	-.0503	.2023
		บ้านแพง	.07793	.05099	.127	-.0224	.1783
		โพนสวรรค์	.01900	.05018	.705	-.0797	.1177
		ศรีสงคราม	.05245	.04838	.279	-.0427	.1476
	บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.10634	.04910	.031	-.2029	-.0097
		นาทม	-.00193	.06304	.976	-.1260	.1221
		นาหว้า	-.07793	.05099	.127	-.1783	.0224
	โพนสวรรค์	-.05893	.04869	.227	-.1547	.0369	
	ศรีสงคราม	-.02548	.04684	.587	-.1176	.0667	
โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.04741	.04826	.327	-.1424	.0475	
	นาทม	.05700	.06239	.362	-.0657	.1797	
	นาหว้า	-.01900	.05018	.705	-.1177	.0797	
	บ้านแพง	.05893	.04869	.227	-.0369	.1547	
	ศรีสงคราม	.03345	.04596	.467	-.0570	.1239	
ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.08086	.04638	.082	-.1721	.0104	
	นาทม	.02355	.06095	.699	-.0964	.1435	
	นาหว้า	-.05245	.04838	.279	-.1476	.0427	
	บ้านแพง	.02548	.04684	.587	-.0667	.1176	
	โพนสวรรค์	-.03345	.04596	.467	-.1239	.0570	

คุณธรรม Scheffe	ทำอุเทน	นาทม	.09228	.05852	.778	-.1037	.2882
		นาหว้า	-.02172	.04720	.999	-.1798	.1363
		บ้านแพง	-.02672	.04582	.997	-.1802	.1267
		โพนสวรรค์	.05328	.04504	.924	-.0975	.2041
		ศรีสงคราม	.04828	.04329	.940	-.0967	.1932
	นาทม	ทำอุเทน	-.09228	.05852	.778	-.2882	.1037
		นาหว้า	-.11400	.05991	.606	-.3146	.0866
		บ้านแพง	-.11900	.05883	.537	-.3160	.0780
		โพนสวรรค์	-.03900	.05822	.994	-.2340	.1560
		ศรีสงคราม	-.04400	.05688	.988	-.2345	.1465
	นาหว้า	ทำอุเทน	.02172	.04720	.999	-.1363	.1798
		นาทม	.11400	.05991	.606	-.0866	.3146
		บ้านแพง	-.00500	.04759	1.000	-.1644	.1544
		โพนสวรรค์	.07500	.04684	.767	-.0818	.2318
		ศรีสงคราม	.07000	.04516	.791	-.0812	.2212
	บ้านแพง	ทำอุเทน	.02672	.04582	.997	-.1267	.1802
		นาทม	.11900	.05883	.537	-.0780	.3160
		นาหว้า	.00500	.04759	1.000	-.1544	.1644
		โพนสวรรค์	.08000	.04545	.685	-.0722	.2322
		ศรีสงคราม	.07500	.04371	.709	-.0714	.2214
โพนสวรรค์	ทำอุเทน	-.05328	.04504	.924	-.2041	.0975	
	นาทม	.03900	.05822	.994	-.1560	.2340	
	นาหว้า	-.07500	.04684	.767	-.2318	.0818	
	บ้านแพง	-.08000	.04545	.685	-.2322	.0722	
	ศรีสงคราม	-.00500	.04289	1.000	-.1486	.1386	
ศรีสงคราม	ทำอุเทน	-.04828	.04329	.940	-.1932	.0967	
	นาทม	.04400	.05688	.988	-.1465	.2345	
	นาหว้า	-.07000	.04516	.791	-.2212	.0812	
	บ้านแพง	-.07500	.04371	.709	-.2214	.0714	
	โพนสวรรค์	.00500	.04289	1.000	-.1386	.1486	
LSD	ทำอุเทน	นาทม	.09228	.05852	.116	-.0229	.2074
		นาหว้า	-.02172	.04720	.646	-.1146	.0711
		บ้านแพง	-.02672	.04582	.560	-.1169	.0634

		โพนสวรรค์	.05328	.04504	.238	-.0353	.1419
		ศรีสงคราม	.04828	.04329	.266	-.0369	.1335
	นาทม	ท่าอุเทน	-.09228	.05852	.116	-.2074	.0229
		นาหว้า	-.11400	.05991	.058	-.2319	.0039
		บ้านแพง	-.11900*	.05883	.044	-.2348	-.0032
		โพนสวรรค์	-.03900	.05822	.503	-.1536	.0756
		ศรีสงคราม	-.04400	.05688	.440	-.1559	.0679
	นาหว้า	ท่าอุเทน	.02172	.04720	.646	-.0711	.1146
		นาทม	.11400	.05991	.058	-.0039	.2319
		บ้านแพง	-.00500	.04759	.916	-.0986	.0886
		โพนสวรรค์	.07500	.04684	.110	-.0172	.1672
		ศรีสงคราม	.07000	.04516	.122	-.0188	.1588
	บ้านแพง	ท่าอุเทน	.02672	.04582	.560	-.0634	.1169
		นาทม	.11900*	.05883	.044	.0032	.2348
		นาหว้า	.00500	.04759	.916	-.0886	.0986
		โพนสวรรค์	.08000	.04545	.079	-.0094	.1694
		ศรีสงคราม	.07500	.04371	.087	-.0110	.1610
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.05328	.04504	.238	-.1419	.0353
		นาทม	-.03900	.05822	.503	-.0756	.1536
		นาหว้า	-.07500	.04684	.110	-.1672	.0172
		บ้านแพง	-.08000	.04545	.079	-.1694	.0094
		ศรีสงคราม	-.00500	.04289	.907	-.0894	.0794
	ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.04828	.04329	.266	-.1335	.0369
		นาทม	.04400	.05688	.440	-.0679	.1559
		นาหว้า	-.07000	.04516	.122	-.1588	.0188
		บ้านแพง	-.07500	.04371	.087	-.1610	.0110
		โพนสวรรค์	.00500	.04289	.907	-.0794	.0894
ความรู้ Scheffe	ท่าอุเทน	นาทม	.08138	.06365	.897	-.1318	.2945
		นาหว้า	.03538	.05134	.993	-.1365	.2073
		บ้านแพง	.07352	.04984	.824	-.0934	.2404
		โพนสวรรค์	-.00195	.04899	1.000	-.1660	.1621
		ศรีสงคราม	.05124	.04708	.946	-.1064	.2089
	นาทม	ท่าอุเทน	-.08138	.06365	.897	-.2945	.1318
		นาหว้า	-.04600	.06516	.992	-.2642	.1722

	บ้านแพง	-.00786	.06399	1.000	-.2221	.2064	
	โพนสวรรค์	-.08333	.06333	.884	-.2954	.1287	
	ศรีสงคราม	-.03014	.06187	.999	-.2373	.1770	
นาหว้า	ท่าอุเทน	-.03538	.05134	.993	-.2073	.1365	
	นาทม	.04600	.06516	.992	-.1722	.2642	
	บ้านแพง	.03814	.05176	.990	-.1352	.2115	
	โพนสวรรค์	-.03733	.05094	.991	-.2079	.1332	
	ศรีสงคราม	.01586	.04911	1.000	-.1486	.1803	
บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.07352	.04984	.824	-.2404	.0934	
	นาทม	.00786	.06399	1.000	-.2064	.2221	
	นาหว้า	-.03814	.05176	.990	-.2115	.1352	
	โพนสวรรค์	-.07548	.04943	.801	-.2410	.0900	
	ศรีสงคราม	-.02228	.04754	.999	-.1815	.1369	
โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	.00195	.04899	1.000	-.1621	.1660	
	นาทม	.08333	.06333	.884	-.1287	.2954	
	นาหว้า	.03733	.05094	.991	-.1332	.2079	
	บ้านแพง	.07548	.04943	.801	-.0900	.2410	
	ศรีสงคราม	.05319	.04665	.935	-.1030	.2094	
ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.05124	.04708	.946	-.2089	.1064	
	นาทม	.03014	.06187	.999	-.1770	.2373	
	นาหว้า	-.01586	.04911	1.000	-.1803	.1486	
	บ้านแพง	.02228	.04754	.999	-.1369	.1815	
	โพนสวรรค์	-.05319	.04665	.935	-.2094	.1030	
LSD	ท่าอุเทน	นาทม	.08138	.06365	.202	-.0438	.2066
		นาหว้า	.03538	.05134	.491	-.0656	.1364
		บ้านแพง	.07352	.04984	.141	-.0245	.1716
		โพนสวรรค์	-.00195	.04899	.968	-.0983	.0944
		ศรีสงคราม	.05124	.04708	.277	-.0414	.1439
	นาทม	ท่าอุเทน	-.08138	.06365	.202	-.2066	.0438
		นาหว้า	-.04600	.06516	.481	-.1742	.0822
		บ้านแพง	-.00786	.06399	.902	-.1338	.1180
		โพนสวรรค์	-.08333	.06333	.189	-.2079	.0413
		ศรีสงคราม	-.03014	.06187	.626	-.1519	.0916
	นาหว้า	ท่าอุเทน	-.03538	.05134	.491	-.1364	.0656

		นาทม	.04600	.06516	.481	-.0822	.1742
		บ้านแพง	.03814	.05176	.462	-.0637	.1400
		โพนสวรรค์	-.03733	.05094	.464	-.1376	.0629
		ศรีสงคราม	.01586	.04911	.747	-.0808	.1125
	บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.07352	.04984	.141	-.1716	.0245
		นาทม	.00786	.06399	.902	-.1180	.1338
		นาหว้า	-.03814	.05176	.462	-.1400	.0637
		โพนสวรรค์	-.07548	.04943	.128	-.1727	.0218
		ศรีสงคราม	-.02228	.04754	.640	-.1158	.0713
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	.00195	.04899	.968	-.0944	.0983
		นาทม	.08333	.06333	.189	-.0413	.2079
		นาหว้า	.03733	.05094	.464	-.0629	.1376
		บ้านแพง	.07548	.04943	.128	-.0218	.1727
		ศรีสงคราม	.05319	.04665	.255	-.0386	.1450
	ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.05124	.04708	.277	-.1439	.0414
		นาทม	.03014	.06187	.626	-.0916	.1519
		นาหว้า	-.01586	.04911	.747	-.1125	.0808
		บ้านแพง	.02228	.04754	.640	-.0713	.1158
		โพนสวรรค์	-.05319	.04665	.255	-.1450	.0386
มนุษย์ Scheffe	ท่าอุเทน	นาทม	.02917	.06054	.999	-.1735	.2319
		นาหว้า	.06317	.04883	.892	-.1003	.2267
		บ้านแพง	.00160	.04740	1.000	-.1571	.1603
		โพนสวรรค์	.02017	.04659	.999	-.1359	.1762
		ศรีสงคราม	.03616	.04478	.985	-.1138	.1861
	นาทม	ท่าอุเทน	-.02917	.06054	.999	-.2319	.1735
		นาหว้า	.03400	.06198	.998	-.1735	.2415
		บ้านแพง	-.02757	.06086	.999	-.2314	.1762
		โพนสวรรค์	-.00900	.06023	1.000	-.2107	.1927
		ศรีสงคราม	.00699	.05884	1.000	-.1901	.2040
	นาหว้า	ท่าอุเทน	-.06317	.04883	.892	-.2267	.1003
		นาทม	-.03400	.06198	.998	-.2415	.1735
		บ้านแพง	-.06157	.04923	.905	-.2264	.1033
		โพนสวรรค์	-.04300	.04845	.978	-.2052	.1192
		ศรีสงคราม	-.02701	.04671	.997	-.1834	.1294

	บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.00160	.04740	1.000	-.1603	.1571	
		นาทม	.02757	.06086	.999	-.1762	.2314	
		นาหว้า	.06157	.04923	.905	-.1033	.2264	
		โพนสวรรค์	.01857	.04701	1.000	-.1389	.1760	
		ศรีสงคราม	.03456	.04522	.989	-.1169	.1860	
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.02017	.04659	.999	-.1762	.1359	
		นาทม	.00900	.06023	1.000	-.1927	.2107	
		นาหว้า	.04300	.04845	.978	-.1192	.2052	
		บ้านแพง	-.01857	.04701	1.000	-.1760	.1389	
		ศรีสงคราม	.01599	.04437	1.000	-.1326	.1646	
	ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.03616	.04478	.985	-.1861	.1138	
		นาทม	-.00699	.05884	1.000	-.2040	.1901	
		นาหว้า	.02701	.04671	.997	-.1294	.1834	
		บ้านแพง	-.03456	.04522	.989	-.1860	.1169	
		โพนสวรรค์	-.01599	.04437	1.000	-.1646	.1326	
	LSD	ท่าอุเทน	นาทม	.02917	.06054	.630	-.0899	.1483
			นาหว้า	.06317	.04883	.197	-.0329	.1592
			บ้านแพง	.00160	.04740	.973	-.0917	.0949
			โพนสวรรค์	.02017	.04659	.665	-.0715	.1118
			ศรีสงคราม	.03616	.04478	.420	-.0520	.1243
นาทม		ท่าอุเทน	-.02917	.06054	.630	-.1483	.0899	
		นาหว้า	.03400	.06198	.584	-.0879	.1559	
		บ้านแพง	-.02757	.06086	.651	-.1473	.0922	
		โพนสวรรค์	-.00900	.06023	.881	-.1275	.1095	
		ศรีสงคราม	.00699	.05884	.906	-.1088	.1228	
นาหว้า		ท่าอุเทน	-.06317	.04883	.197	-.1592	.0329	
		นาทม	-.03400	.06198	.584	-.1559	.0879	
		บ้านแพง	-.06157	.04923	.212	-.1584	.0353	
		โพนสวรรค์	-.04300	.04845	.375	-.1383	.0523	
		ศรีสงคราม	-.02701	.04671	.563	-.1189	.0649	
บ้านแพง		ท่าอุเทน	-.00160	.04740	.973	-.0949	.0917	
		นาทม	.02757	.06086	.651	-.0922	.1473	
		นาหว้า	.06157	.04923	.212	-.0353	.1584	
		โพนสวรรค์	.01857	.04701	.693	-.0739	.1111	

		ศรีสงคราม	.03456	.04522	.445	-.0544	.1235	
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.02017	.04659	.665	-.1118	.0715	
		นาทม	.00900	.06023	.881	-.1095	.1275	
		นาหว้า	.04300	.04845	.375	-.0523	.1383	
		บ้านแพง	-.01857	.04701	.693	-.1111	.0739	
		ศรีสงคราม	.01599	.04437	.719	-.0713	.1033	
	ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.03616	.04478	.420	-.1243	.0520	
		นาทม	-.00699	.05884	.906	-.1228	.1088	
		นาหว้า	.02701	.04671	.563	-.0649	.1189	
		บ้านแพง	-.03456	.04522	.445	-.1235	.0544	
		โพนสวรรค์	-.01599	.04437	.719	-.1033	.0713	
ผู้นำ	Scheffe	ท่าอุเทน	นาทม	.02993	.06274	.999	-.1802	.2400
			นาหว้า	.06793	.05061	.875	-.1015	.2374
			บ้านแพง	.01115	.04913	1.000	-.1534	.1757
			โพนสวรรค์	.05293	.04829	.944	-.1088	.2146
			ศรีสงคราม	.04497	.04641	.967	-.1104	.2004
		นาทม	ท่าอุเทน	-.02993	.06274	.999	-.2400	.1802
			นาหว้า	.03800	.06423	.997	-.1771	.2531
			บ้านแพง	-.01879	.06308	1.000	-.2300	.1924
			โพนสวรรค์	.02300	.06242	1.000	-.1860	.2320
			ศรีสงคราม	.01504	.06099	1.000	-.1892	.2193
		นาหว้า	ท่าอุเทน	-.06793	.05061	.875	-.2374	.1015
			นาทม	-.03800	.06423	.997	-.2531	.1771
			บ้านแพง	-.05679	.05102	.941	-.2276	.1141
			โพนสวรรค์	-.01500	.05021	1.000	-.1832	.1532
			ศรีสงคราม	-.02296	.04841	.999	-.1851	.1392
		บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.01115	.04913	1.000	-.1757	.1534
			นาทม	.01879	.06308	1.000	-.1924	.2300
			นาหว้า	.05679	.05102	.941	-.1141	.2276
			โพนสวรรค์	.04179	.04872	.981	-.1214	.2049
			ศรีสงคราม	.03383	.04687	.991	-.1231	.1908
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.05293	.04829	.944	-.2146	.1088	
		นาทม	-.02300	.06242	1.000	-.2320	.1860	
		นาหว้า	.01500	.05021	1.000	-.1532	.1832	



		บ้านแพง	-.04179	.04872	.981	-.2049	.1214
		ศรีสงคราม	-.00796	.04599	1.000	-.1619	.1460
	ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.04497	.04641	.967	-.2004	.1104
		นาทม	-.01504	.06099	1.000	-.2193	.1892
		นาหว้า	.02296	.04841	.999	-.1392	.1851
		บ้านแพง	-.03383	.04687	.991	-.1908	.1231
		โพนสวรรค์	.00796	.04599	1.000	-.1460	.1619
LSD	ท่าอุเทน	นาทม	.02993	.06274	.634	-.0935	.1534
		นาหว้า	.06793	.05061	.180	-.0316	.1675
		บ้านแพง	.01115	.04913	.821	-.0855	.1078
		โพนสวรรค์	.05293	.04829	.274	-.0421	.1479
		ศรีสงคราม	.04497	.04641	.333	-.0463	.1363
	นาทม	ท่าอุเทน	-.02993	.06274	.634	-.1534	.0935
		นาหว้า	.03800	.06423	.555	-.0884	.1644
		บ้านแพง	-.01879	.06308	.766	-.1429	.1053
		โพนสวรรค์	.02300	.06242	.713	-.0998	.1458
		ศรีสงคราม	.01504	.06099	.805	-.1049	.1350
	นาหว้า	ท่าอุเทน	-.06793	.05061	.180	-.1675	.0316
		นาทม	-.03800	.06423	.555	-.1644	.0884
		บ้านแพง	-.05679	.05102	.267	-.1572	.0436
		โพนสวรรค์	-.01500	.05021	.765	-.1138	.0838
		ศรีสงคราม	-.02296	.04841	.636	-.1182	.0723
	บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.01115	.04913	.821	-.1078	.0855
		นาทม	.01879	.06308	.766	-.1053	.1429
		นาหว้า	.05679	.05102	.267	-.0436	.1572
		โพนสวรรค์	.04179	.04872	.392	-.0541	.1377
		ศรีสงคราม	.03383	.04687	.471	-.0584	.1260
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.05293	.04829	.274	-.1479	.0421
		นาทม	-.02300	.06242	.713	-.1458	.0998
		นาหว้า	.01500	.05021	.765	-.0838	.1138
		บ้านแพง	-.04179	.04872	.392	-.1377	.0541
		ศรีสงคราม	-.00796	.04599	.863	-.0984	.0825
	ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.04497	.04641	.333	-.1363	.0463
		นาทม	-.01504	.06099	.805	-.1350	.1049

		นาหว้า	.02296	.04841	.636	-.0723	.1182
		บ้านแพง	-.03383	.04687	.471	-.1260	.0584
		โพนสวรรค์	.00796	.04599	.863	-.0825	.0984
ภาพรวม Scheffe	ท่าอุเทน	นาทม	.06743	.02868	.357	-.0286	.1635
		นาหว้า	.03463	.02314	.815	-.0428	.1121
		บ้านแพง	.03318	.02246	.823	-.0420	.1084
		โพนสวรรค์	.03437	.02208	.788	-.0396	.1083
		ศรีสงคราม	.05230	.02122	.302	-.0188	.1234
	นาทม	ท่าอุเทน	-.06743	.02868	.357	-.1635	.0286
		นาหว้า	-.03280	.02937	.940	-.1311	.0655
		บ้านแพง	-.03426	.02884	.923	-.1308	.0623
		โพนสวรรค์	-.03307	.02854	.930	-.1286	.0625
		ศรีสงคราม	-.01513	.02788	.998	-.1085	.0782
	นาหว้า	ท่าอุเทน	-.03463	.02314	.815	-.1121	.0428
		นาทม	.03280	.02937	.940	-.0655	.1311
		บ้านแพง	-.00146	.02333	1.000	-.0796	.0767
		โพนสวรรค์	-.00027	.02296	1.000	-.0771	.0766
		ศรีสงคราม	.01767	.02213	.986	-.0565	.0918
	บ้านแพง	ท่าอุเทน	-.03318	.02246	.823	-.1084	.0420
		นาทม	.03426	.02884	.923	-.0623	.1308
		นาหว้า	.00146	.02333	1.000	-.0767	.0796
		โพนสวรรค์	.00119	.02228	1.000	-.0734	.0758
		ศรีสงคราม	.01912	.02143	.977	-.0526	.0909
	โพนสวรรค์	ท่าอุเทน	-.03437	.02208	.788	-.1083	.0396
		นาทม	.03307	.02854	.930	-.0625	.1286
		นาหว้า	.00027	.02296	1.000	-.0766	.0771
		บ้านแพง	-.00119	.02228	1.000	-.0758	.0734
ศรีสงคราม		.01793	.02102	.981	-.0525	.0883	
ศรีสงคราม	ท่าอุเทน	-.05230	.02122	.302	-.1234	.0188	
	นาทม	.01513	.02788	.998	-.0782	.1085	
	นาหว้า	-.01767	.02213	.986	-.0918	.0565	

		บ้านแพง	-.01912	.02143	.977	-.0909	.0526
		โพนสวรรค์	-.01793	.02102	.981	-.0883	.0525
LSD	ทำอุเทน	นาทม	.06743*	.02868	.019	.0110	.1239
		นาหว้า	.03463	.02314	.135	-.0109	.0802
		บ้านแพง	.03318	.02246	.141	-.0110	.0774
		โพนสวรรค์	.03437	.02208	.121	-.0091	.0778
		ศรีสงคราม	.05230*	.02122	.014	.0106	.0941
	นาทม	ทำอุเทน	-.06743*	.02868	.019	-.1239	-.0110
		นาหว้า	-.03280	.02937	.265	-.0906	.0250
		บ้านแพง	-.03426	.02884	.236	-.0910	.0225
		โพนสวรรค์	-.03307	.02854	.247	-.0892	.0231
		ศรีสงคราม	-.01513	.02788	.588	-.0700	.0397
	นาหว้า	ทำอุเทน	-.03463	.02314	.135	-.0802	.0109
		นาทม	.03280	.02937	.265	-.0250	.0906
		บ้านแพง	-.00146	.02333	.950	-.0474	.0444
		โพนสวรรค์	-.00027	.02296	.991	-.0454	.0449
		ศรีสงคราม	.01767	.02213	.425	-.0259	.0612
	บ้านแพง	ทำอุเทน	-.03318	.02246	.141	-.0774	.0110
		นาทม	.03426	.02884	.236	-.0225	.0910
		นาหว้า	.00146	.02333	.950	-.0444	.0474
		โพนสวรรค์	.00119	.02228	.957	-.0426	.0450
		ศรีสงคราม	.01912	.02143	.373	-.0230	.0613
โพนสวรรค์	ทำอุเทน	-.03437	.02208	.121	-.0778	.0091	
	นาทม	.03307	.02854	.247	-.0231	.0892	
	นาหว้า	.00027	.02296	.991	-.0449	.0454	
	บ้านแพง	-.00119	.02228	.957	-.0450	.0426	
	ศรีสงคราม	.01793	.02102	.394	-.0234	.0593	
ศรีสงคราม	ทำอุเทน	-.05230*	.02122	.014	-.0941	-.0106	
	นาทม	.01513	.02788	.588	-.0397	.0700	
	นาหว้า	-.01767	.02213	.425	-.0612	.0259	
	บ้านแพง	-.01912	.02143	.373	-.0613	.0230	
	โพนสวรรค์	-.01793	.02102	.394	-.0593	.0234	

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

## Homogeneous Subsets

## บุคคลิก

	อำเภอ	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	บ้านแพง	56	3.9661
	นาทม	25	3.9680
	ศรีสงคราม	71	3.9915
	โพนสวรรค์	60	4.0250
	นาหว้า	50	4.0440
	ท่าอุเทน	58	4.0724
	Sig.		.561

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Uses Harmonic Mean Sample Size = 47.676.

The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

## คุณธรรม

	อำเภอ	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	นาทม	25	3.7560
	โพนสวรรค์	60	3.7950
	ศรีสงคราม	71	3.8000
	ท่าอุเทน	58	3.8483
	นาหว้า	50	3.8700
	บ้านแพง	56	3.8750
	Sig.		.345

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Uses Harmonic Mean Sample Size = 47.676.

The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

**ความรู้**

	อำเภอ	N	Subset for alpha =
			0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	นาทม	25	3.9600
	บ้านแพง	56	3.9679
	ศรีสงคราม	71	3.9901
	นาหว้า	50	4.0060
	ท่าอุเทน	58	4.0414
	โพนสวรรค์	60	4.0433
	Sig.		.800

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Uses Harmonic Mean Sample Size = 47.676.

The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

**มนุษย์**

อำเภอ	N	Subset for alpha
		= 0.05
		1
นาหว้า	50	3.9420
ศรีสงคราม	71	3.9690
นาทม	25	3.9760
โพนสวรรค์	60	3.9850
บ้านแพง	56	4.0036
ท่าอุเทน	58	4.0052
Sig.		.914

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 47.676.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### ผู้นำ

	อำเภอ	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>ab</sup>	นาหว้า	50	3.9700
	โพนสวรรค์	60	3.9850
	ศรีสงคราม	71	3.9930
	นาทม	25	4.0080
	บ้านแพง	56	4.0268
	ท่าอุเทน	58	4.0379
	Sig.		.901

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 47.676.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### ภาพรวม

	อำเภอ	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Scheffe <sup>a,b</sup>	นาทม	25	3.9336
	ศรีสงคราม	71	3.9487
	นาหว้า	50	3.9664
	โพนสวรรค์	60	3.9667
	บ้านแพง	56	3.9679
	ท่าอุเทน	58	4.0010
	Sig.		.187

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 47.676.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสุมณฑา อุดม
วันเดือนปีเกิด	11 กุมภาพันธ์ 2529
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 97 ซอยโยธิน ถนนเลี้ยวเมือง ตำบลธาตุมุเตา อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร 47210
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2541	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนเชิงชุมราษฎร์นุกูล
พ.ศ. 2547	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล
พ.ศ. 2553	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (คช.บ.) สังคมศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2554	บรรจุเข้ารับราชการครู ที่โรงเรียนบ้านเสาเฒ่า อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม
พ.ศ. 2558-ปัจจุบัน	ครู โรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร