



**FEMALE SCHOOL ADMINISTRATORS' LEADERSHIP IN SCHOOLS  
UNDER BURIRAM EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1**

**Parichad Chupathibat**

185326

เลขทะเบียนหนังสือ.....	<b>185720</b>
Bib - Id.....	5836
Barcode.....	1000 114250
เลขเรียกหนังสือ.....	371-201 25545

ม. 1  
(2/1/11)

ม. 1  
2554

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration**


**December 2011**


**Copyright of Buriram Rajabhat University**




คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ  
เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

คณะกรรมการสอบ

  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์มาลีนี จุฑาปะมา)  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิราณี จุฑาปะมา)  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

  
.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุตเทียบ ละอองทอง)

วันที่.....เดือน.....26 ๒๕๕5..พ.ศ. ....

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1	
ผู้วิจัย	ปาริชาติ ชูปฏิบัติ	
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์มาลีนี จุโฑปะมา	ที่ปรึกษาหลัก
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิราณี จุโฑปะมา	ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์ 2554

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครู คอภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ ในการทำงาน ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ปีการศึกษา 2553 ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำนวน 22 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 722 คน กลุ่มตัวอย่าง ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 25 จากประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน แล้วทำการสุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ แบบตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ แบบสอบถามปลายเปิด แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนก เป็นรายข้อ อยู่ระหว่าง 1.798 – 5.298 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.9865 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐาน โดยการใช้ค่า Independent Samples t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เมื่อพบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการ ของเชฟเฟ่ โดยกำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยค่านิจสัมพัทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านประสิทธิผล และ ด้านมิตรสัมพันธ์ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ด้านมิตรสัมพันธ์ ควรมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย รองลงมา ด้านประสิทธิผล ควรมีความเฉลียวฉลาด สามารถแก้ปัญหา นำข้อมูลสารสนเทศมาปรับปรุง พัฒนางานได้ และด้านกิจสัมพันธ์ ควรมีความรอบรู้ด้านวิชาการ และนิเทศ กำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

<b>TITLE</b>	Female School Administrators' Leadership in Schools under Buriram Educational Service Area Office 1		
<b>AUTHOR</b>	Parichad Chupathibat		
<b>THESIS ADVISORS</b>	Associate Professor Malinee Chutopama	Major Advisor	
	Assistant Professor Dr. Siranee Chutopama	Co-advisor	
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration
<b>SCHOOL</b>	Buriram Rajabhat University	<b>YEAR</b>	2011

## ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) to study the female school administrators' leadership as perceived by the teachers in schools under Buriram Educational Service Area Office 1; and 2) to compare the teachers' opinions towards the female school administrators' leadership under Buriram Educational Service Area Office 1, classified by gender, educational level, and working experiences. The population were 722 teachers from 22 schools, administered by female school administrators under Buriram Educational Service Area Office 1 in academic year 2010. The samples were 180 teachers, selected by using 25% from the whole population, and simple random sampling. The instrument was a 3-part questionnaire, including check list, rating scale, and open-ended form with the discrimination index between 1.798-5.298 and its reliability at 0.9865. The statistics used to analyze the collected data were percentage, mean, and standard deviation. The hypotheses were tested by t-test, F-test, and Scheffé method was used to compare each pair of the aspects. The significant difference was set at the level of .05.

The results were as follows:

1. The female school administrators' leadership as perceived by teachers in schools as a whole was at "high" level. The initiating structure was reported as the highest mean score, followed by the effectiveness and consideration, respectively.

2. The comparison of the opinions of teachers towards the female school administrators' leadership in schools under Buriram Educational Service Area Office 1, classified by gender, educational level, and working experiences both as a whole and at each aspect was not different.

3. The opinions and suggestions with the highest percentages were: 1) consideration: the various techniques for building motivation for colleagues individually should be operated; (2) effectiveness: the intelligence, problem-solving, and information taking should be improved and developed; and (3) initiating structure: the academic knowledge acquisition and supervision, controlling and following should be done continually, respectively.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Buriram Rajabhat University

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัย  
ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
รองศาสตราจารย์มาลินี จุโฑปะมา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิราณี จุโฑปะมา  
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ กรรมการสอบ  
วิทยานิพนธ์ ที่กรุณาช่วยเหลือให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย  
ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้อำนวยความสะดวกในการประสานงานจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน คือ ดร. กระพัน ศรีงาน อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บุรีรัมย์ นายพีระวัฒน์ เสวตรพัชร ศิษยานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานวัดและ  
ประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 และนายสมพร นามพรหม  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสวายสอ (ราษฎร์อุทิศ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์  
เขต 1 ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 32  
ที่ให้ความอนุเคราะห์แจ้งผู้บริหารและครู ได้กรุณาออกแบบสอบถามทดลองใช้และตอบ  
แบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

ประ โยชน์และคุณค่าที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณแต่บิดา  
มารดา ผู้ให้กำเนิดชีวิต บูรพาจารย์ คณาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอน ตลอดทั้งญาติมิตรที่ได้ช่วยเหลือ  
และขอให้เป็นแรงบันดาลใจและกำลังใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ได้มุ่งมั่นพัฒนาบริหาร  
การศึกษา เพื่อพัฒนาเด็กให้เป็นกำลังของประเทศชาติสืบไป

ปาริชาติ ชูปฏิบัติ

# สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
ภาวะผู้นำ.....	9
ความหมายของผู้นำ.....	9
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	12
ประเภทของผู้นำและแบบภาวะผู้นำ.....	15
พฤติกรรมของผู้นำ.....	26
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	42
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	48
ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ.....	48
ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ.....	49
ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	53
ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป.....	57
บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน.....	60
บทบาทของสตรีในปัจจุบัน.....	60
บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	65
บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี.....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
งานวิจัยในประเทศ.....	92
งานวิจัยต่างประเทศ.....	97



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	100
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	108
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	139
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	139
สมมติฐานการวิจัย.....	139
วิธีดำเนินการวิจัย.....	140
สรุปผลการวิจัย.....	141
อภิปรายผล.....	142
ข้อเสนอแนะ.....	145
ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้.....	145
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป.....	146
บรรณานุกรม.....	148

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	160
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	164
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	168
ภาคผนวก ง คำอำนาจจำแนกแบบสอบถาม.....	176
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	182
<b>ประวัติย่อของผู้วิจัย.....</b>	<b>184</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำ 4 ระบบของลิเคอร์ท์.....	22
2 การเปรียบผู้นำทั้ง 3 แบบ.....	28
3 พฤติกรรมของผู้นำ.....	29
4 พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน.....	33
5 คุณลักษณะเฉพาะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ.....	35
6 ระดับความสำคัญของคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหาร...	38
7 แบบของผู้นำ 4 แบบของเรคคิน .....	53
8 คิวบ่งชี้แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรคคิน.....	54
9 ความแตกต่างของภาวะผู้นำสตรีและบุรุษ.....	83
10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	100
11 จำนวน และคำร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน.....	108
12 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรี ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	109
13 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรี ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 1 ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ.....	110
14 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรี ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 1 ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ.....	111
15 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรี ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 1 ด้านประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ.....	113



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
25	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ.....	128
26	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ.....	130
27	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ.....	133
28	เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....	136
29	เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน.....	136
30	เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน.....	137
31	จำนวนความถี่และค่าร้อยละของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1.....	138

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1. ภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ.....	32
2. รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายของบลากและเมาดัน.....	51

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาของชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีความมุ่งหมายเพื่อให้คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยให้มีการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการให้มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามมาตรา 39 ทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหาร วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. : 1) อันจะก่อให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระด้านการบริหารจัดการในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based) เป็นหน่วยสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษานับเป็นหน่วยขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาที่สำคัญ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแกนนำในการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่มีภาระรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม สามารถจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีคุณภาพ

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะที่เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีภาวะผู้นำ ในอันที่จะนำพา ส่งเสริม สนับสนุน ผลักดัน กระตุ้นและจัดการให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการรับผิดชอบภาระงาน และใช้ความสามารถที่เหมาะสม ให้สอดคล้องกับบทบาทที่ปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการคุณภาพ และสนับสนุนการพัฒนา ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวคนของผู้บริหารสถานศึกษา และความสามารถที่มีอยู่ มาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ นำไปสู่ความสำเร็จและให้บังเกิดผลเป็นที่ประจักษ์ยิ่งขึ้น

ปัจจุบันระบบราชการไทยได้ปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เน้นการทำงานที่ชัดเจน ผลลัพธ์ สามารถสนองความต้องการของประชาชน เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน เป็นสำคัญ มีการผสมผสานมิติของสตรีและบุรุษในการบริหารจัดการราชการไทยมุ่งสู่การพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถ และเสริมสร้างทักษะแก่ข้าราชการสตรีและบุรุษ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่ดี และมีประสิทธิภาพในบริบทของสังคมไทย ส่งผลให้เกิดผู้นำที่ดีของสังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความเท่าเทียมในทางก้าวหน้าของสตรีและบุรุษในราชการ ซึ่งรัฐมีนโยบายเสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างสตรีและบุรุษ ในบริบทการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สตรีและบุรุษ มีโอกาสพัฒนาและแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้สังคมในอนาคตพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดจำกัดและทำได้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นว่าบทบาทสตรีและบุรุษเป็นมุมมองหนึ่งในการบริหารบุคคลแนวใหม่ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์บุคลากรขององค์กร เป็นการศึกษาถึงองค์ประกอบความเป็นสตรีและบุรุษในสังคม เป็นการศึกษาถึงทรัพยากร เพื่อสร้างสภาพที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรทั้งสตรีและบุรุษ พร้อมกับการสร้างกติกาในเรื่องการถูกเลือกปฏิบัติ ให้สตรีสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีศักดิ์ศรี ให้บุรุษปรับเจตคติ ขอมรับความเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ

ในช่วงเวลาของการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่ผ่านมามีการเคลื่อนไหวของกลุ่มองค์กรสตรีหลาย ๆ องค์กร ที่พยายามผลักดันประเด็นเรื่องความเสมอภาคของสตรีและบุรุษ ให้ได้บรรจุอยู่ในรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ แนวคิดในการผลักดันประเด็นดังกล่าวเกิดจากมุมมองตามแนวคิดในเรื่องศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาคของบุคคล และเมื่อการลงประชามติเสร็จสิ้น คนไทยจึงได้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 อย่างสมบูรณ์ ซึ่งหากวิเคราะห์เนื้อหาในรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ จะพบว่า มีหลายประเด็นและหลายมาตราที่เป็นประโยชน์ และเอื้อต่อการทำงานของภาครัฐเป็นอย่างดี และผู้ที่จะได้รับผลประโยชน์ที่แท้จริง คือกลุ่มสตรีที่เป็นผู้รับบริการของส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งได้ปรากฏอยู่ในรัฐธรรมนูญหลายมาตรา เช่น มาตรา 30 กล่าวว่าบุคคลย่อมเสมอภาคกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน มาตรา 80 ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้าง และพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของสถาบันครอบครัวและชุมชน มาตรา 87 การมีส่วนร่วมของประชาชน ต้องคำนึงถึงสัดส่วนของหญิงและชายที่ใกล้เคียงกัน และ มาตรา 97 ที่ว่าด้วยการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบสัดส่วน ต้องคำนึงถึงโอกาส สัดส่วนที่เหมาะสมและความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550. : 1-5)



ในแผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้บรรจุเรื่องการเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนเจตคติในสังคมไทยไปสู่สังคมที่มีความเสมอภาคระหว่างสตรีและบุรุษ การเคารพศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นมนุษย์ สตรีมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศอย่างเต็มศักยภาพ เป้าประสงค์คือสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเสมอภาคระหว่างสตรีและบุรุษ คนในสังคมมีการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานของการเคารพศักดิ์ศรี และคุณค่าความเป็นมนุษย์ มีเจตคติที่เอื้อต่อการส่งเสริมบทบาทของสตรีและบุรุษ ในการร่วมพัฒนาประเทศ ทั้งสตรีและบุรุษ ได้รับความเป็นธรรมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สตรีได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพลังในคน มีส่วนร่วมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง การบริหารและการปกครองอย่างเต็มที่และเต็มศักยภาพ (แผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554). 2552 : 1)

จากรายงานผลการสำรวจจากแกรนท์ ธอร์นตัน อินเตอร์เนชันแนล เปิดเผยว่าประเทศไทยมีสตรีที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากเป็นอันดับที่สามของโลก คิดเป็นร้อยละ 38 เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานโลกที่ร้อยละ 24 อย่างไรก็ตามในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำของสตรีทำให้เกิดการไม่ยอมรับในความสามารถพอสมควร เพราะความเชื่อในเรื่องความด้อยกว่าบุรุษในด้านกายภาพ ชีวภาพ และอื่น ๆ อีกหลายประการ ส่งผลต่อพฤติกรรมของการเป็นผู้นำของสตรี แต่ผู้บริหารสตรีกลับได้รับรางวัลดีเด่นมากกว่าผู้บริหารบุรุษ แนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารสตรีประสบความสำเร็จในชีวิตคือ การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารงาน ส่วนปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของวิชาชีพได้แก่ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา การสนับสนุนจากครอบครัว ภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ความสุขุมเยือกเย็น มีสติในการควบคุมอารมณ์ต่าง ๆ ยินดีรับฟังเหตุผลของบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งเป็นผู้ถ่ายทอดคน โขบายจากต้นสังกัดได้เป็นอย่างดี (มัทนียา ไสวณะปรีชา. 2552 : 1)

ถ้าจะพิจารณาถึงจำนวนผู้บริหารสตรีมีสัดส่วนค่อนข้างน้อย แต่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร กลับพบว่าแนวโน้มของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรีนั้น ครูในสถานศึกษาที่บริหารโดยสตรี สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าสถานศึกษาที่มีผู้บริหารเป็นบุรุษ การที่สตรีเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะมีภาวะผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่มากระทบ เช่น ตัวผู้นำที่เป็นสตรีเอง ซึ่งในบทบาทเดิมที่มักจะเป็นผู้ตาม แต่มามีบทบาทเป็นผู้นำ และการไม่ยอมรับการเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา (รุ่ง แก้วแดง. 2541 : 37)

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในโรงเรียนที่มีผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นสตรี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ปรับปรุงและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถแสดงภาวะผู้นำในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และนโยบายที่วางไว้ได้อย่างมีคุณภาพ

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนแตกต่างกัน
2. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนแตกต่างกัน
3. ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนแตกต่างกัน

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สามารถนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่ฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้า ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตร และกิจกรรมในการฝึกอบรม

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย จึงกำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเรดดีน (Reddin. 1970 : unpagged) ดังนี้

- 1.1 ด้านกิจสัมพันธ์
- 1.2 ด้านมิตรสัมพันธ์
- 1.3 ด้านประสิทธิผล

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ปีการศึกษา 2553 ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำนวน 22 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 722 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 25 (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 149) จากประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน แล้วทำการสุ่มให้กระจายไปตามโรงเรียนต่าง ๆ ตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

- 2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่
  - 2.1.1 เพศ แบ่งเป็น
    - 2.1.1.1 เพศชาย
    - 2.1.1.2 เพศหญิง
  - 2.1.2 วุฒิการศึกษา
    - 2.1.2.1 ปริญญาตรี
    - 2.1.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี
  - 2.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน
    - 2.1.3.1 ต่ำกว่า 10 ปี
    - 2.1.3.2 10-15 ปี
    - 2.1.3.3 15 ปี ขึ้นไป

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริร์มัช เขต 1

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูในการแสดงออกด้านความสามารถการเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีพฤติกรรม 3 ด้านคือ

1.1 ด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสตรี ในการแสดงออกด้านความสามารถการเป็นผู้นำในการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและ โครงการ โดยเน้นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และวิธีการดำเนินงานให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นไปตามสายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.2 ด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสตรี ในการแสดงออกถึงความ เป็นมิตรที่ดี มีความเป็นกัลยาณมิตร มีความไว้วางใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง และรักษาไว้ซึ่งความสามัคคี การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน การใส่ใจดูแลในเรื่องสวัสดิการ การสร้างแรงจูงใจ ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ความเสมอภาค การให้กำลังใจสนับสนุนและให้อิสระในการปฏิบัติงาน และการเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

1.3 ด้านประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสตรีในการแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ มีคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน การมีอำนาจและแรงจูงใจในคน การสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดีขึ้น เข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา สามารถหยั่งรู้ศักยภาพของแต่ละคน ส่งเสริมการมีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงาน

2. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริร์มัชเขต 1 ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 22 โรงเรียน

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสตรี หมายถึง ข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษาสตรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1
4. ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนอยู่ในสถานศึกษาที่มีผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ปีการศึกษา 2553
5. เพศ หมายถึง เพศของครู แบ่งออกเป็น
  - 5.1 เพศชาย
  - 5.2 เพศหญิง
6. วุฒิการศึกษา หมายถึง วุฒิต่างการศึกษาสูงสุดของครู แบ่งออกเป็น
  - 6.1 ปริญญาตรี
  - 6.2 สูงกว่าปริญญาตรี
7. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการรับราชการจนถึงปัจจุบันของครู แบ่งออกเป็น
  - 7.1 ต่ำกว่า 10 ปี
  - 7.2 10-15 ปี
  - 7.3 15 ปี ขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ประเภทของผู้นำและแบบภาวะผู้นำ
  - 1.4 พฤติกรรมของผู้นำ
  - 1.5 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
2. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
  - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์
  - 2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
3. บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน
  - 3.1 บทบาทของสตรีในปัจจุบัน
  - 3.2 บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.3 บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## ภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ในอดีตมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคล และสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วย ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวได้เปลี่ยนไป ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคม ที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

### ความหมายของผู้นำ (Leader)

คำว่า ผู้นำ มาจากภาษาอังกฤษโบราณว่า Lead ซึ่งแปลว่า ถนน ทาง หรือการเดินทาง ผู้นำเดินทางไปด้วยกันกับผู้ตาม คอยชี้แนะพวกเขาให้ไปสู่จุดหมายปลายทาง ความหมายโดยนัยคือ ผู้นำ เป็นผู้รวบรวมผู้คนให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม แล้วเดินทางไปสู่จุดหมายร่วมกัน ผู้นำไม่ใช่ตำแหน่ง แต่เป็นทัศนคติ

ความหมายของคำว่าผู้นำได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

ศรีทัฬหิม (รัตน โกศล) พานิชพันธ์ (2543 : 69) ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลที่มีคุณภาพพิเศษ สามารถบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ รวมทั้งสามารถระดมทรัพยากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อให้บรรลุจุดหมาย 4 ประการ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) ประหยัด (Economy) และ ความสุข (Happiness)

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 237) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ว่าหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

ดูบริน (Dubrin. 1998 : อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 12) กล่าวถึงผู้นำ (Leader) ว่าเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่มหรือทีม หรือองค์กร ที่ต้องได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือบุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถ กระตุ้นบุคคลอื่นให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549 : 79) ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ ผู้ที่มีความสามารถชี้ทาง นำทาง โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นว่าสิ่งที่เขาทำมีผลดีต่อส่วนรวม และเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ รวมทั้งสามารถชี้ให้เห็นภาพของอนาคตในการทำงานร่วมกันได้ สิ่งที่ผู้นำควรคำนึงถึงคือ มีความ รับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ รับผิดชอบต่อการกระทำของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้กมัดตนเองกับความ ทำทาบในความสำเร็จของงาน โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้

1. รู้จักโน้มน้าวผู้อื่นอย่างได้ผล โดยต้องแสดงถึงความจริงจิงในงาน และจริงจังต่อ ผู้ร่วมงาน มีการประเมินค่าผลงานของผู้ปฏิบัติ โดยมีการแจ้งผลการปฏิบัติให้ได้รับรู้
2. จัดการติดตาม กำกับ ดูแลให้คนทำงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถและความถนัด ของลูกน้อง รู้จักการสังเกตและมีความเข้าใจบทบาทของแต่ละคน

ส่วนคำว่า “LEADERS” ในความหมายของการเป็นผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ได้มีผู้ให้ ความหมาย ดังนี้ (ภาวะผู้นำ Leaders. 2553 : 3-4)

1. L = Listening & Learning
2. E = Ethic
3. A = Ability
4. D = Dominance
5. E = Employee-Center
6. R = Reinforcement
7. S = Stability (No bias)

1. L : Listening & Learning คือผู้นำที่ดีต้องมีทักษะในการฟัง คือต้องฟังอย่างตั้งใจและ เข้าอกเข้าใจ (Empathy Listening) เพื่อรับรู้ความรู้สึกและปัญหาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ผู้ที่ชอบสั่งการให้ผู้อื่นทำงานแทนเท่านั้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานร่วมกันในระยะยาว อีกทักษะที่ขาดไม่ได้ นั่นคือการหาความรู้ใหม่ ๆ (Self-Learning) ทั้งด้านการบริหารงานและคน เพื่อนำมาพัฒนาตัวท่านเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะยุคนี้เป็นยุคที่ถือว่า ความรู้คืออำนาจ ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นหากผู้นำหยุดการเรียนรู้ ก็เท่ากับหยุดทักษะความคิด สร้างสรรค์ (Creativity) ในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อธุรกิจในปัจจุบันที่แข่งขันกันที่ ความแปลกใหม่ที่จะนำเสนอกับลูกค้า ดังนั้นเริ่มอ่านหนังสือ ๆ ที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อตัวเอง จะได้ข้อคิดดี ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้



2. E : Ethic คุณธรรมที่ว่าเป็นความจงงามในจิตใจ (Integrity) ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ การยึดถือหลักคุณธรรมอย่างเดียงคงไม่พอ ยังรวมไปถึงคุณธรรม จรรยาบรรณต่าง ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้อย่างมีความสุข ดังที่กล่าว ว่า “ให้สิ่งที่ดีแก่เขา เราก็ได้สิ่งที่ดีตอบ”

3. A : Ability คือผู้นำที่คีต้องมีความสามารถ (Competence) และมีบุคลิกลักษณะ (Characters) เป็นที่น่าเชื่อถือ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความสามารถในการมอบหมาย งานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะองค์กรในปัจจุบันมีความจำเป็น ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อรับมือกับการแข่งขัน

4. D : Dominance คือผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสร้างบารมี (Charisma) ให้กับตนเองได้ โดยบารมีในที่นี้คือ การแสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับ และทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่รู้สึกลัวถูกบังคับ ความเป็นผู้นำไม่ได้เกิดจากการมีอำนาจในการให้คุณให้โทษแต่เพียง อย่างเดียว แต่เป็นการสั่งการหรือควบคุมลูกน้องทำงาน ได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิผล ยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้น่าทำยิ่งขึ้นด้วย

5. E : Employee-Center คือการเป็นผู้นำที่คีต้องรู้จักเข้าใจและประสานใจระหว่าง ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน ซึ่งจะเอื้อไปถึงการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข หากมองภาพรวมขององค์กร คุณสมบัติของผู้นำในข้อนี้ยังส่งผลดีในแง่จิตใจของพนักงานที่อยากจะทุ่มเทการทำงานให้กับ องค์กร และส่งผลมายังเม็ดเงินขององค์กรอีกด้วย

6. R : Reinforcement คือการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ร่วมกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่สามารถสร้างทีมให้แข็งแกร่ง โดยเน้นบทบาทของหัวหน้างาน ให้สามารถเป็นครูและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง หัวหน้าและลูกน้องจะใกล้ชิดและดูแลกัน ตลอดเวลา ถ้าหัวหน้าเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกน้องได้ แบบปฏิบัติก็จะต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ ในทุกระดับสายบังคับบัญชา

7. S : Stability คือความยุติธรรม ไม่ว่าจะองค์กรใด มีความลำเอียงในการตัดสินใจดำเนินการ ผู้ได้บังคับบัญชาทำดีเท่าไร ก็เหมือนไม่ทำเสียดีกว่า ปัจจุบันมีโครงการ Talent Management เพื่อ รักษาคนทำงานที่เก่งงาน และสามารถเอาชนะใจผู้ร่วมงาน เพื่อรักษานุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่ใน องค์กรได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กร ไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้

#### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำนั้นมีความหมายใกล้เคียงกับผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษาเป็นเวลานานแล้ว องค์กรประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามเอาไว้ดังนี้

ศรีทัฬหิม (รัตน โกศล) พานิชพันธ์ (2543 : 70) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา หรือกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 31) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน และระบบขององค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

จีระ หงส์ถาวรภัก (2546 : 11) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า

1. มีรูปแบบหลายๆ อย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นแบบเดียว
2. สามารถศึกษาได้ตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป
3. ภาวะผู้นำ จำเป็นทุกๆ ระดับ ไม่ใช่เน้นเฉพาะหัวหน้าเท่านั้น ลูกน้องก็จะต้องถูกสร้าง

ให้มีภาวะผู้นำด้วย

และได้กล่าวถึง Role Models ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำของประเทศไทย พบว่า ประกอบด้วยคุณสมบัตินี้โคคเด่น เช่น

1. สมเด็จพระนเรศวรมหาราช ในด้านความกล้าหาญ
2. พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในด้านมองการณ์ไกล (Visionary)
3. พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ในด้านการพัฒนาแบบยั่งยืนและผสม

วิทยาศาสตร์กับสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน

4. รัฐบาลพล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ ในด้านคุณธรรม
5. อธิบดีนายกรัฐมนตรีนครินทร์ ทักษิณ ชินวัตร ในด้านรวดเร็วและสำเร็จ คิดและทำใหม่
6. คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ในด้านคุณธรรม
7. อธิบดีนายกรัฐมนตรีนครินทร์ ชวน หลีกภัย ในด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust)

อาคม วัดไชยสง (2547 : 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปแบบของ กระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วาไร เเพ็งสวัสดิ์ (2549 : 18) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่น ให้ค้นหาหนทางที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด และเป็นการผูกมัด หรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2549 : 80) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึงความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการแสวงหาทางออกที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีความก้าวหน้า ทำผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ

1. มีความชัดเจน ความสอดคล้องกัน (Integrity) โดยการชี้แจงอธิบายในเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทุกฝ่ายงาน

2. มีความไว้วางใจ (Trust) โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน ในการกล้าตัดสินใจ ปัญหา ให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหาและพยายามเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานแต่ละคน

อนันท์ งามสะอาด (2551 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Achieve Organizational Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

เนลสันและควิก (Nelson & Quick. 1997 : 346) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการ ในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

กิบสัน และคนอื่น ๆ (Gibson and others. 1997 : 272) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่น

เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ในเรื่องภาวะผู้นำนั้น สามารถแยกตามตัวอักษรจากคำว่า LEADERSHIP ได้ดังนี้ (คุณลักษณะของภาวะผู้นำ. 2552 : 1-2)

L = Love ความรัก หมายถึงผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience หมายถึงคุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง

A = Adaptability หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness หมายถึง มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง แน่ใจ กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุน ชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and Sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual Capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคน ทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้และมีความคิดริเริ่ม

P = Persuasiveness เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

นอกจากความหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ภาวะผู้นำยังมีลักษณะที่ครอบคลุมประเด็น ดังต่อไปนี้ (ภาวะผู้นำในองค์การ. 2552 : 1)

1. เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของการใช้อิทธิพลหรือการชี้นำซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ

ต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

3. มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ

ประชุม โปธิกุล (2553 : 1) ให้คำนิยามคำว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน เป็นสิ่งที่คนใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้ภารกิจงาน และวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร บรรลุผล เป็นวิธีทำให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานสามัคคี พื้นฐานของภาวะผู้นำที่ดี คือ มีความน่าเชื่อถือและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนในสายตาของบุคลากร ภาวะผู้นำคือทุกสิ่งทุกอย่างที่ท่าที่มีต่อองค์กร ผู้นำที่น่าับถือมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่ผู้นำเป็นอยู่ (ความเชื่อและคุณลักษณะ) สิ่งที่คุณำรู้ (งาน กลุ่มงาน ธรรมชาติของมนุษย์) และสิ่งที่ผู้นำทำ (การดำเนินการ แรงจูงใจ การกำหนดทิศทางขององค์กร)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในค่อนข้างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ ในการทำงานร่วมกันนั้นเมื่อมีผู้นำย่อมมีผู้ตามการเป็นผู้ตามที่ดี นับเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการทำงาน คนเราควรเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี จึงเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็น ไปอย่างราบรื่น และทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อทุกคนได้ทำหน้าที่ของตนเองได้ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### ประเภทของผู้นำและแบบภาวะผู้นำ

ในการจัดประเภทและแบบของผู้นำนั้น ได้มีการแบ่งประเภทของผู้นำและแบบของผู้นำไว้ตามลักษณะต่างๆ ดังนี้

ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไควณะบุตร (2542 : 133) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) เป็นผู้นำใช้การบริหารไปในทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องทำตามผู้นำต้องการ พวกนี้ชอบใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือมักพบผู้นำแบบเผด็จการหรือพวกบ้าอำนาจ

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) เป็นผู้นำที่ใช้การบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นดีเห็นชอบด้วยเหตุผลของการปฏิบัติงาน มักพบผู้นำแบบประชาธิปไตย คือให้เสรีภาพลูกน้อง คิดอย่างอิสระเป็นเครื่องมืออาศัยขบถมีมากกว่าอำนาจหน้าที่

กิติ ดัชคานนท์ (2543 : 46-50) ได้จำแนกแบบของผู้นำต่างๆ ออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

### 1. แบบที่มีประสิทธิผลสูงมี 4 แบบ

1.1 แบบทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) บริหารงานโดยยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบการตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่นๆ ชอบทำงานประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม สนใจการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

1.2 แบบนักพัฒนา (Developer) บริหารงานโดยยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จูงใจให้คนทำงานและมอบงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) บริหารงานโดยมีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

1.4 แบบนักบริหาร (Executive) บริหารงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและช่วยให้มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดี รู้จักนำความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

### 2. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำมี 4 แบบ

2.1 แบบหนีงาน (Deserter) บริหารงานตามระเบียบแต่ขาดความสนใจ หลีกเลี่ยงการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน ความรับผิดชอบ การให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ความเห็น ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดผู้อื่น ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารและขาดความกระตือรือร้น

2.2 แบบนักบุญ (Missionary) บริหารงานโดยใช้ความเมตตา เนิกถึงแต่คนมากกว่างาน ถือว่าความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้งเห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบคิดริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องของผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม ถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการทำตามสงบเรียบร้อยเอาไว้

2.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) บริหารแบบมุ่งงานอย่างเดียว ไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลักชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ ชอบการตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการจัดปัญหาความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียวคือจากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

2.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) บริหารงานโดยขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไป หรือใช้วิธีการประสานงานและมุ่งสัมพันธที่ไม่เหมาะสม

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้จำแนกแบบของผู้นำในทัศนะที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 20-21) ได้วิเคราะห์ลักษณะและจำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. พิจารณาการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในบางกรณีผู้นำได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่น กระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามประสงค์ได้ อำนาจหน้าที่นี้อาจได้มาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำและฐานะของผู้นำสูงส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยได้จำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดอำนาจ หรือใช้อำนาจอันเกิดขึ้นจากตัวผู้นั้นหรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้นเอง หัวหน้าแบบนี้ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก เป็นต้น

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) เป็นผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจอันเกิดขึ้นจากบุคลิกภาพซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นั้น ไม่ใช่อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานความสำเร็จในการครองใจและชนะใจของผู้นำประเภทนี้ ได้มาจากแรงศรัทธาที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ และเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติตามคำสั่ง หรือคำแนะนำของผู้เป็นหัวหน้าด้วยความเต็มใจ

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) เป็นผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แต่ไม่ได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชาหรือสั่ง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง แต่การที่บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติเพราะเกิดแรงศรัทธาหรือสัญลักษณ์ในตัวของผู้นั้น เช่น พระมหากษัตริย์

2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หรืออิตินิยม ใช้อำนาจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในการสั่งการแบบเผด็จการ โดยรวมอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังโดยเด็ดขาด ไม่ให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laisser-Faire Leadership, Free-Rein Leadership) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำกิจการใด ๆ ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมายกฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้นมีการตรวจตราน้อยมาก ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งสิ้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นในปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำเอาความคิดเห็นที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่ง จึงมีลักษณะเป็นของบุคคล โดยเสียงข้างมาก

3. พิจารณาจากบทบาทผู้นำเสนอออก จำแนกเป็น 3 แบบ ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parental Leadership) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติคนเหมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาที่จะให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อฟัง ปฏิบัติตามที่ตนได้ออกคำสั่งและให้ความเคารพนับถือคนเหมือนพ่อแม่ด้วย ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเหมือนผู้นำแบบอิตินิยม

3.2 ผู้นำแบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำประเภทนี้พยายามสะสมและใช้อำนาจโดยอาศัยความรอบรู้และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนมีความสำคัญหรือเข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำแบบนี้จะขโมยมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้อีกชั้นหนึ่ง โดยขอเสนอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตนเอง

3.3 ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบจะเรียกได้ว่าไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมายทางการบริหารเพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ Staff ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีความรู้เฉพาะอย่าง

ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ ดังนี้ (มัลลิกา ดันสอน. 2544 : 54)



## 1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership)

1.1 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน

1.2 ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสิทธิภาพ และกระตุ้นทางด้านทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. ความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic Theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 55) กล่าวว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ

- 2.1 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์
- 2.2 มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร
- 2.3 มีความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ
- 2.4 มีความสามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ
- 2.5 มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล
- 2.6 แสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น
- 2.7 ชอบที่จะเสี่ยง และสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2.8 มีการโฆษณาตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ส่วน เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2545 : 101-102) จำแนกแบบของผู้นำ ออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเน้นตัวเองเป็นใหญ่ (Great Man) เป็นแบบที่ชอบใช้อำนาจ มีความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เก่งกว่าผู้อื่น ชอบเข้าไปให้คำแนะนำหรือสั่งการมากกว่าใช้ระบบการสื่อสาร ใช้การสื่อสารทางเดียวคือการสั่งการ โดยตรง ไม่ชอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะเชื่อว่าตนเองเก่งทุกอย่าง ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือ ทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แต่ข้อดีคือช่วยให้งานที่เร่งด่วนดำเนินไปได้ทันเวลา

2. ผู้นำแบบเน้นทีมงาน (Professional Man) เป็นแบบที่ผู้นำนิยมทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะ และยึดจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญ ใช้การสื่อสารแบบสองทาง คือให้โอกาสได้ซักถามตอบได้ ทำความเข้าใจ ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือต้องใช้การประสานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อดีคือขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานดี มีความคิดริเริ่ม เพิ่มความสามารถให้กับทีมงานและทำงานด้วยความรู้สึกที่ดี

3. ผู้นำแบบเน้นสังคม (Social Man) ผู้นำจะเน้นเรื่องความพึงพอใจของคนหรือเพื่อนร่วมงาน พยายามที่จะรู้จักคนให้มาก พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดี แม้งานจะไม่ดีนักก็ไม่ถือว่าสำคัญเพียงแต่ขอให้คนอื่นยอมรับว่าตนเป็นคนดี ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือต้องเสียเวลามากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้อดีคือสามารถแก้ปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานได้และทำงานด้วยความพอใจ

4. ผู้นำแบบเน้นระเบียบ (Organizational Man) ผู้นำแบบนี้จะเน้นระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด ชอบทำงานเป็นพิธีการ ไม่ชอบทำงานที่ขัดต่อระเบียบแบบแผน ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือไม่เป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่มีการยืดหยุ่น การติดต่อสื่อสารใช้ช่วงเวลายาว ข้อดีคือเป็นการส่งเสริมความยุติธรรม การทำงานจะเป็นไปตามกำหนด ง่ายต่อการควบคุม

ลิแฟม (Lipham, 1988 : 174) ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำเป็น 3 แบบคือ

1. แบบภาวะผู้นำทางสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบัน ซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามสถาบัน บทบาทและความคาดหวังมากกว่าจะเป็นไปทางบุคคล บุคลิกภาพและการสนองความต้องการ ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนและมีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อที่จะลดความขัดแย้งในบทบาท การเป็นเลิศของภาวะผู้นำ พิจารณาจากประสิทธิผลขององค์กร

2. แบบภาวะผู้นำทางบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิติส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามทางของบุคคล บุคลิกภาพและการสนองความต้องการมากกว่าจะเป็นไปตามทางสถาบัน บทบาทและความคาดหวัง ผู้นำแบบนี้จะเน้นการช่วยบุคคลให้มีความคิดริเริ่มทำประโยชน์เพื่อองค์กร ลดความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำพิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคล

3. แบบภาวะผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นทั้งมิติสถาบันและมิติบุคคล แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ผู้นำแบบนี้จะเปลี่ยนจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่ง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้นำแบบนี้จะเน้นการพิจารณาถึงความคาดหวังในบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคล ตระหนักในความจำกัดของทรัพยากรทั้งทางบุคคลและทางสถาบัน ลดความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ และความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความเป็นเลิศของภาวะผู้นำพิจารณาจากทั้งประสิทธิผลขององค์กรและประสิทธิภาพของบุคคล

การศึกษาภาวะผู้นำ โดยศึกษาที่พฤติกรรมของผู้นำอีกทฤษฎีหนึ่ง ที่สำคัญได้แก่ การศึกษาของลิเคอร์ท และคณะ (Likert et al. 1967 : unpagged) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในการศึกษา ลิเคอร์ท ได้พัฒนาแนวความคิดและวิธีการที่จะเข้าใจภาวะผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เขาได้พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีแนวโน้มที่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อในความสำคัญของการสื่อสารว่ามีผลต่อการดำเนินการของหน่วยงานและทุกคนในหน่วยงานรวมทั้งผู้นำด้วย ต้องพยายามที่จะรู้ถึงความต้องการ ค่านิยม แรงคลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังของกันและกัน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ

ลิเคอร์ท (Likert) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบด้วยกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (Koontz & Wehrich. 1988 : 442-444)

1. ระบบที่ 1 เรียกว่าเผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้ใจลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัว และการลงโทษ ให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

2. ระบบที่ 2 เรียกว่าเผด็จการใจดี (Bennevolent-Authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้ อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้ บังคับบัญชา จูงใจ ด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้น ไปบน อีกทั้งยังรับฟัง ความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้ การควบคุมอย่างใกล้ชิด

3. ระบบที่ 3 เรียกว่าประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นการ ปรึกษารือ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้ใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาคำช่วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่อง จูงใจ และมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่าง ขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจแต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากบางเรื่อง ก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

4. ระบบที่ 4 เรียกว่าประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-Group) ระบบนี้ผู้นำ จะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การ โดย การร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้ง บนลงล่าง จากล่างขึ้นข้างบนและข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำ โดยกลุ่มเพื่อให้เข้าใจทั้ง 4 ระบบ ดิฉัน จึงเสนอการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 4 ระบบดังนี้

ตาราง 1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำ 4 ระบบของลิเคอร์ท์

ปัจจัยที่ เปรียบเทียบ	ระบบที่ 1 เผด็จการเต็มรูป	ระบบที่ 2 เผด็จ การใจดี	ระบบที่ 3 ประชาธิปไตย แบบปรึกษา	ปัจจัยที่ 4 ประชาธิปไตย แบบมีส่วนร่วม
1. ความเชื่อมั่น และไว้วางใจ ผู้ใต้ บังคับบัญชา	ผู้นำไม่มีความ เชื่อมั่นและ ไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจด้วย ตนเองทุกเรื่อง	เชื่อมั่นในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา บ้างเล็กน้อย	เชื่อมั่นและ ไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา มากขึ้น แต่ยังคง ควบคุมการ ตัดสินใจที่ มอบหมาย	มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความรู้สึกของ ผู้ใต้ บังคับบัญชา ในแง่เสรีภาพ	ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าจะไม่ มีอิสระเสรีภาพใน การตัดสินใจงานกับ ผู้นำเลย	ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีอิสระบ้าง เล็กน้อยที่จะพูด กับผู้นำในเรื่อง งาน	ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีอิสระมาก ขึ้นที่จะติดต่อ พูดคุยกับผู้นำ เรื่องงาน	ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมีอิสระที่จะ พูดคุยปรึกษากับ ผู้นำได้อย่างเต็มที่
3. การยอมรับ ผู้ใต้ บังคับบัญชา	ผู้นำไม่ค่อยจะรับ ฟังความคิดเห็น ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแก้ปัญหา	บางทีผู้นำก็รับฟัง ความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้นำมักจะรับฟัง ความคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา บ่อยครั้ง	ผู้นำมักจะขอฟัง ความคิดเห็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา เสมอ

ที่มา : Koontz &amp; Wehrich (1988 : 444)

ในขณะที่โกลแมน และคนอื่น ๆ (Goleman and others. 2003 : 70-71) ได้กล่าวถึง  
แบบของผู้ผู้นำไว้ 6 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์ (The Visionary Style) มุ่งสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นในองค์กร เปิดโอกาส  
ให้คนในองค์กรร่วมสร้างสรรค์เป้าหมายให้สำเร็จโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน  
ในองค์กร

2. ผู้นำแบบครูฝึก (The Coaching Style) มุ่งให้บุคคลเกิดการพัฒนาตนเองมากกว่า  
การทำให้ภารกิจสำเร็จและส่งเสริมความสามารถของบุคคลในระยะยาว

3. ผู้นำแบบศูนย์รวมความสามัคคี (The Affiliative Style) ผู้นำแบบนี้จะใส่ใจในอารมณ์  
ความรู้สึก เห็นอกเห็นใจทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Style) มุ่งก่อให้เกิดความร่วมมือและต้องการ  
ความคิดเห็นเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ผู้นำแบบเคร่งครัด (The Paccsetting Style) มุ่งเน้นประสิทธิภาพของผลงานสูง  
แยกคนทำงานด้วยประสิทธิภาพออกจากคนทำงานอื่นอย่างชัดเจน และใช้ตัวเองเป็นแบบอย่าง  
ให้ผู้อื่นทำตาม

6. ผู้นำแบบออกคำสั่ง (The Commanding Leader) ต้องการให้มีการปฏิบัติงานทันที  
ไม่มีเหตุผลในการออกคำสั่ง ใช้การลงโทษและเข้มงวด

ในส่วนของแบบแบ่งแบบของผู้ผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ ได้มีผู้แบ่งออกไปได้อีก  
เป็น 4 แบบ ดังนี้ (แบบของผู้ผู้นำ. 2553 : 1-9)

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directing Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับงาน  
เป็นหลัก มุ่งเน้นผลผลิตและประสิทธิภาพงาน เข้าควบคุม สั่งการ ผลักดันให้เกิดผล ควบคุมการ  
ตัดสินใจ แจกแจงบทบาท กำหนดกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติงานและความคาดหวังที่ชัดเจน มีมาตรการ  
ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด จะไม่ให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์กับสมาชิกในทีมมาก  
นัก เหมาะกับสมาชิกในทีมที่มีความพร้อมน้อย มีข้อจำกัดด้านทักษะความสามารถ และยังขาด  
ความมุ่งมั่นใส่ใจในงาน จึงต้องให้คำชี้แนะขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ชัดเจนและอย่างใกล้ชิด

2. ผู้นำแบบชี้แนะ (Guiding Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งผลงานและขวัญ  
กำลังใจ มีการกำกับการบริหารอย่างเข้มข้น ในขณะที่เดียวกันก็กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึก  
ผูกพันกับทีมและมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและสร้างกระบวนการทำงาน เปิดช่องทางให้สมาชิก  
ได้เสนอความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ คอยให้คำปรึกษาแนะนำกับทีม เสริมสร้างความมั่นใจใน  
ความสามารถของทีมพร้อมทั้งตั้งคำถามที่ท้าทายศักยภาพของทีม ติดตามผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้น  
ผลผลิตและให้รางวัลในผลสำเร็จ เหมาะกับสมาชิกในทีมที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ แต่มีข้อจำกัด

ด้านทักษะความสามารถอยู่บ้าง

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและความรู้สึกของคนเป็นหลัก มีส่วนร่วมในฐานะสมาชิกคนหนึ่งไม่เน้นการควบคุมสั่งการ พอใจที่จะให้สมาชิกในทีมมีความสุขกับงาน รักษาสัมพันธ์ภายในทีม สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรอบอุ่น คอยชี้แนะ ให้กำลังใจ รับฟังและอำนวยความสะดวก กระตุ้นให้สมาชิกในทีมประชุมอภิปรายร่วมกัน คัดสินใจและแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกัน คอยติดตามผลการปฏิบัติงานและเปิดรับข้อเสนอแนะ เหมาะกับสมาชิกในทีมที่มีทักษะความสามารถสูง แต่อาจขาดความมั่นใจ สับสนหรือขาดแรงจูงใจในการทำงาน

4. ผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Empowering Style) เป็นรูปแบบผู้นำที่ให้ความเชื่อถือไว้วางใจในฝีมือ ความรู้ความสามารถตลอดจนความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม จะกระจายความรับผิดชอบ ให้อิสระในการทำงาน การตัดสินใจต่าง ๆ ในขอบเขตที่ตกลงร่วมกัน เข้าไปยุ่งเกี่ยวเท่าที่จำเป็น เข้าแทรกแซงจัดการกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น ให้การสนับสนุนเมื่อได้รับการร้องขอ คอยตามดูผลงานอยู่ห่างๆ เป็นรูปแบบผู้นำที่ไม่ต้องเน้นทั้งผลงานและความสัมพันธ์มากนัก เหมาะกับสมาชิกในทีมที่มีความพร้อมสูง มีความรู้ ความสามารถตลอดจนความรับผิดชอบสูง เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้

นอกจากแบบของภาวะผู้นำที่มักแบ่งตามลักษณะของการใช้อำนาจแล้ว ยังมีผู้แบ่งภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้ (พฤติกรรมของผู้นำบางประเภท. 2553 : 1-5)

1. ผู้นำแบบบุรุษเหล็กและสตรีเหล็ก (Strongman) เป็นผู้นำที่ใช้คำสั่งหรือคำแนะนำเป็นเครื่องมือทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งของคน ด้วยวิธีข่มขู่ให้เกรงขาม นิยมที่จะใช้คำสั่งที่ลงไปข้างล่างให้ลูกน้องหรือคนอื่นจำต้องยินยอมปฏิบัติตามอย่างมิอาจหลีกเลี่ยงได้ พฤติกรรมที่พบเห็นบ่อยในผู้นำแบบนี้ได้แก่ การออกคำสั่ง การบอกวิธีปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเอง การข่มขู่ การตำหนิ การคาดโทษ เป็นต้น ตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำแบบนี้ ก็คือผู้นำเผด็จการทหารที่ใช้อำนาจด้วยวิธีตะเพิดข่มขู่ให้ลูกน้องเกิดความเกรงกลัว

2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactor) เป็นผู้นำที่ใช้รางวัล (Rewards) เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติตามของผู้ตามรางวัลหรือผลประโยชน์แลกเปลี่ยน จึงเป็นอาวุธสำคัญที่ทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ให้ยินยอมปฏิบัติตาม ดังนั้นพฤติกรรมที่เห็นบ่อยของผู้นำแบบนี้ก็คือ การให้รางวัลเป็นวัตถุเป็นเงิน รางวัลพิเศษต่าง ๆ เมื่อพบว่าลูกน้องขยัน ทุ่มเทเอาใจใส่ในการทำงาน มีผลงานดี มีความภักดีต่อหัวหน้าหรือต่อหน่วยงาน ตลอดจนการช่วยสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าด้านหน้าที่การงาน ถ้าลูกน้องคนนั้นสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดไว้ เป็นต้น



185726

๑๗  
371.207  
25/11/25  
25  
๕๕/๕

3. ผู้นำแบบนักวิสัยทัศน์ (Visionary Hero) เป็นผู้นำที่ใช้บุคลิกภาพและความสามารถพิเศษ (Charisma) ของตนเป็นเครื่องมือ เกิดอิทธิพลกระตุ้น เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้อยากทำตามอย่าง ด้วยความเลื่อมใสศรัทธาต่อตัวผู้นำ ผู้นำแบบนี้บางคนก็เรียกว่า ผู้นำโดยบารมี จุดเด่นส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการพูด โน้มน้าวใจให้ผู้ฟังมองเห็นภาพได้ชัดเจน และเชื่อว่าภาพในอนาคตที่ผู้นำพูดถึงนั้นสามารถไปได้ถึงแน่นอน เนื่องจากผู้นำเป็นนักคิด นักพูดและนักวาดฝันถึงอนาคตที่เป็นไปได้ ผู้นำแบบนี้มีบุคลิกกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าท้าทายต่อสิ่งใหม่ ๆ แม้ว่าจะกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพตนเองหรือคนอื่นก็ตาม ถ้าเชื่อว่าสิ่งที่ทำนั้นทำให้สังคมส่วนรวมดีขึ้น จึงเป็นผู้นำที่สามารถยกระดับคุณธรรมของลูกน้องให้สูงขึ้น จากทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนตัวเพียงอย่างเดียวมาเป็นการมุ่งการได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมอีกด้วย ผู้นำแบบนี้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษ เช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ตินลูเธอร์ คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำ มิให้ถูกรังเกียจและแบ่งแยกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากสังคม เป็นต้น แต่ก็มีข้อระวังคือ ถ้าผู้นำแบบนี้ไร้จริยธรรม ก็จะใช้พลังประชาชนที่เลื่อมใสศรัทธาตนไปดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จนต้องพบความหายนะ เช่น กรณีของ อะคีฟ ฮิตเลอร์ ผู้นำเยอรมันเข้าสู่สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้น จึงเป็นผู้นำวิสัยทัศน์แบบจอมปลอม

4. ผู้นำแบบชั้นยอด (Super Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งพัฒนาผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำตนเองจนในที่สุดผู้ตามก็แปรสภาพไปเป็นผู้นำ โดยอัตโนมัติ มีบางคนเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบมอบอำนาจเบ็ดเสร็จ (Empowering Leader) ผู้นำแบบนี้มีจุดเด่นที่สามารถเรียกว่า ชั้นยอด ก็เพราะเป็นผู้ที่ยึดเอาจุดแข็งของผู้ตามเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เข้าใจนำคนอื่นให้เขารู้จักนำตัวเอง (Lead Others to Lead Themselves) รูปแบบของผู้นำชั้นยอดก็คือ พยายามให้กำลังใจช่วยเสริมแรงของผู้ตามให้คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้รู้จักรับผิดชอบของตน ให้มั่นใจในตนเอง ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ให้มองโลกเชิงบวก มองเห็นปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย มองวิกฤตเป็นโอกาส และรู้จักการแก้ปัญหาด้วยตัวเอง เป็นต้น ผู้นำแบบนี้กับผู้ตามมีความสมดุลด้านอำนาจระหว่างกันค่อนข้างดี ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นที่ยึดผู้นำเป็นหลัก แต่ผู้นำแบบนี้กลับยึดที่ผู้ตามเป็นหลัก ผลที่คาดหวังจากการใช้แบบภาวะผู้นำชั้นยอด ก็คือความผูกพันของผู้ตามต่องานและหน่วยงานจะเพิ่มมากขึ้น ผลเชิงจิตวิทยาก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) เกิดขึ้น และที่สำคัญคือผู้ตามได้พัฒนาทักษะในการนำตนเองตลอดจนความรู้สึกเป็นผู้นำตนเอง

ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นมีหลายประเภทหลายแบบ การได้เรียนรู้ถึงการใช้อำนาจตามบทบาทหน้าที่ และตามพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกัน อาจช่วยให้ผู้บริหารและการเป็นผู้นำขององค์กร ได้เข้าใจถึงพฤติกรรมของตนเอง และบทบาทที่ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อตัวผู้นำเอง การที่จะปรับตัวผู้นำเองให้เป็นผู้นำลักษณะแบบไหนบ้าง ในทางปฏิบัติบางแห่งในตัวผู้นำ

อาจจะมีรูปแบบของการเป็นผู้นำหลายประเภทในคนเดียว อาจจะมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นออกมาแต่ละประเภท ซึ่งสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำอาจแตกต่างกันออกไป เพราะในตัวผู้นำแต่ละคนมีอำนาจ มีอิทธิพล ที่จะสามารถดำเนินการหรือสั่งการ ได้ตามความเหมาะสม ส่วนแบบของผู้นำประเภทใดจะดีที่สุดหรือมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารในการนำมาประยุกต์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและเลือกใช้แบบของผู้นำเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้ดีที่สุด

### พฤติกรรมของผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำสืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ไม่สามารถหาคำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ เพราะยังมีปัจจัยอื่นมาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น มักจะศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมายงานอย่างไร และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งได้มีผู้อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำไว้หลายประการ ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมอาจาร (2543 : 86) ได้จำแนกคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

#### 1. ด้านสติปัญญา

- 1.1 มีวิจาร์ณญาณ
- 1.2 กล้าตัดสินใจ
- 1.3 มีความรู้
- 1.4 มีความคล่องแคล่ว

#### 2. ด้านบุคลิกภาพ

- 2.1 ความสามารถในการปรับตัว
- 2.2 ความตื่นตัว
- 2.3 ความคิดสร้างสรรค์
- 2.4 บูรณาการส่วนบุคคล ความเชื่อมั่น ในตนเอง ความสมดุลในอารมณ์ การควบคุม

อารมณ์ ความอิสระ

#### 3. ด้านความสามารถ

- 3.1 ได้รับความร่วมมือ
- 3.2 ให้ความร่วมมือ
- 3.3 เป็นนักคิด นักพัฒนา เป็นที่นิยมยกย่อง



3.4 มีความสามารถในการเข้าสังคม การมีส่วนร่วมในสังคม มีไหวพริบ มีความเป็นนักการทูต และมีความสามารถในการนิเทศงาน

กิติมาพร ชูโชติ (2544 : 40-47) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่

1. แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นรูปแบบการทำงานที่ต้องอาศัยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหลัก การทำงานส่วนใหญ่เกิดจากการสั่งหรือผู้นำบอกผู้ร่วมงานให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือกระทำในสิ่งที่อยากทำน้อยมาก โดยมีลักษณะที่ชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม ทุกคนต้องทำงานตามกรอบที่กำหนดเท่านั้น บรรยากาศการทำงานค่อนข้างเฉื่อยชา จากการวิจัยพบว่า การสั่งงานของผู้นำส่วนมากจะมีลักษณะก้าวร้าว บังคับ ถือความคิดของคนเป็นใหญ่ ส่งผลให้ผู้ร่วมงานขาดความมั่นใจและความคิดสร้างสรรค์ งานสำเร็จเร็ว แต่คุณภาพของงานไม่ดีเท่าที่ควร

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นรูปแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีการปรึกษาหารือ และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนและกระตุ้นการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างแรงจูงใจเชิงบวก เพื่อให้ไปตามทิศทางที่ถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของงานจะช้ากว่าแบบเผด็จการ แต่ได้งานที่มี คุณภาพกว่าแบบเผด็จการ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ทุกคนได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี และผู้ร่วมงานมีความสบายใจ

3. แบบอิสระเสรี (Laissez Faire) เป็นรูปแบบการทำงานที่ผู้ร่วมงานมีความเสมอภาคกัน ทุกคนมีอิสระและตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดถือความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ผู้นำหรือผู้บริหารมีส่วนร่วมหรือสั่งการน้อยมาก จากการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการทำงานช้ามาก เนื่องจากผู้ร่วมงานมีอิสระทางความคิดมากเกินไป จนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มักจะคิดว่าสิ่งที่ตัวเองคิดนั้นดีที่สุด ผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถนำทิมและประสานความคิดของผู้ร่วมงานได้

ตาราง 2 การเปรียบเทียบผู้นำทั้ง 3 แบบ

แบบเผด็จการ	ระยะสั้น	
แบบประชาธิปไตย	ระยะยาว	ผู้ตามมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วยพัฒนาคุณภาพของ การตัดสินใจ ช่วยกันปฏิบัติการแก้ปัญหา
แบบเสรีนิยม (อิสระเบรี)	ดีกว่าแบบอื่น	

ที่มา : ภาวะผู้นำในองค์กร (2552 : 6)

มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาดังพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้ (วิภาดา กุปตานนท์. 2544 : 242-247)

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership – Autocratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของพนักงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

ตาราง 3 พฤติกรรมของผู้นำ

สูง	เน้นสัมพันธ์กับคนสูง และ เน้นงานต่ำ	เน้นงานสูง และ ความสัมพันธ์กับคนสูง
ต่ำ	เน้นงานต่ำ และ เน้นความสัมพันธ์กับคนต่ำ	เน้นงานสูง และ ความสัมพันธ์กับคนต่ำ

ที่มา : ภาวะผู้นำในองค์กร (2552 : 7)

4. การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวศาสตร์การจัดการ (Managerial Grid) เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-Oriented Leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-Oriented Leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ดันสอน. 2544 : 52)

นอกจากนั้นยังได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นเรื่องพฤติกรรม (Behaviors) โดยได้ศึกษาแบบพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผล ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกได้ถูกจัดแบ่งออกเป็น 2 มิติใหญ่ๆ ได้แก่ (สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์. 2549 จ : 3-4)

1. มิติด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นภารกิจขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดรูปแบบองค์กร การทำรายละเอียดเกี่ยวกับงาน และการมอบหมายงาน

ให้ทำ ตลอดจนการระบุถึงวิธีการทำงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ

2. มิติค่านุ่มน้อมมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงสภาพความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับ และความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า และมีเกียรติศักดิ์ศรี รวมทั้งความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบสส์ (Bass, 1990 : unpagged) ได้เรียกมิติทั้งสองว่า มิติด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) กับมิติด้านประสิทธิผล (Effectiveness) ส่วน สต็อกคิล (Stogdill, 1974 : unpagged) เรียกพฤติกรรมนุ่มน้อมระบบ (System) กับพฤติกรรมนุ่มน้อมบุคคล (Person Orientation)

ได้มีการวิจัยวัดทักษะผู้นำที่เน้นภารกิจสัมพันธ์ และที่เน้นมิติมิตรสัมพันธ์ในหลาย ๆ สถานการณ์ ด้วยเครื่องมือวัดทักษะผู้นำที่เรียกว่า แบบทดสอบวัดพฤติกรรม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaires) อย่างกว้างขวาง ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ผลที่ตรงกัน คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับสูง (High-High Leadership) คือมุ่งทั้งงาน และมุ่งทั้งคนในระดับสูง กล่าวโดยสรุปผลการวิจัยยังสนับสนุนว่า การเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีประสิทธิผล พบว่าใช้พฤติกรรมที่มุ่งงาน และพฤติกรรมที่มุ่งคนในการบริหารองค์การอยู่ในระดับสูงอย่างสอดคล้องกัน

และจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of Educational Change) พบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของครู (Teacher Leadership) ในเรื่องคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่าคล้ายคลึงกับของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่พบอยู่ในองค์การวิชาชีพอื่น ๆ กล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ (สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, 2549 ข : 13)

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่า โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น นักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

นอกจากคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นดัชนีบ่งชี้การเป็นผู้นำการศึกษาที่ประสบความสำเร็จแล้ว เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 2 มิติ คือ มิติพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งบ่งบอกถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงาน ที่เป็นภารกิจขององค์กร กับมิติพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแล้ว สรุปได้ว่ามิติทั้งสองของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะในกรอบของทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ทั้ง 2 มิติที่กล่าวมาแล้ว ดังนี้ (สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, 2549 : 30-31)

มิติพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์
2. การเชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถานที่เพื่อการเรียนรู้
3. การให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์ และ
4. การมีทักษะสื่อสารและการรับฟังอย่างมีประสิทธิภาพ

มิติพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

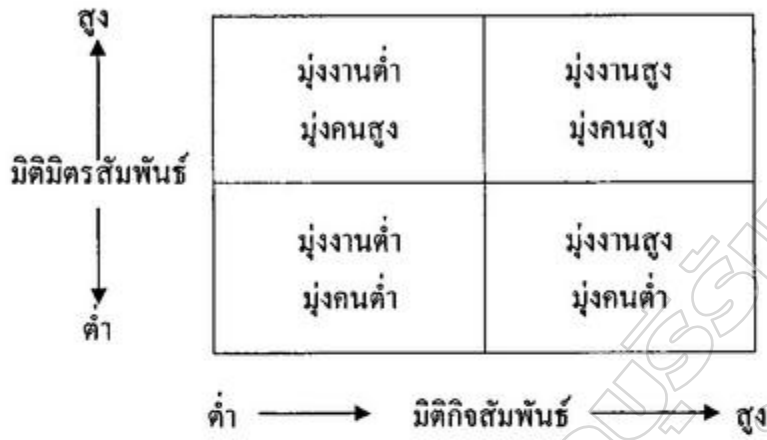
1. การมีพฤติกรรมเชิงรุก
2. การมีความกล้าเสี่ยง

การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่รู้จักกันแพร่หลายในวงการบริหารการศึกษาคือ การวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือเขียนเป็นชื่อย่อว่า LBDQ ได้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เมื่อต้นปี ค.ศ.1940 แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (Hemphill และ Coons) ได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดย ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin และ Winer) โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ซึ่งมีความหมายดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีดำเนินการต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

2. ภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นและให้ความเคารพต่อกันและกัน

(วาสนา สุขประเสริฐ. 2547 : 28) ในการศึกษายังพบว่าภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ เป็นสองมิติที่แตกต่างกันและแยกออกจากกันได้ชัดเจน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ควอแดรนต์ (ภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State)

ที่มา : Halpin (1966 : 86)

ได้มีการศึกษาถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน ผลจากการศึกษาได้สรุปถึงพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นดังนี้

1. พฤติกรรมแบบมุ่งงาน จะเน้นการทำงานและผลสำเร็จของงาน
2. พฤติกรรมแบบมุ่งคน จะเน้นผลงานเกิดจากคนเป็นสำคัญ

และยังได้สรุปว่า ผู้นำที่มุ่งคนจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพผลกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน ดังนี้

ตาราง 4 พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน

ผู้นำมุ่งงาน	ผู้นำมุ่งคน
1. วางแผนและกำหนดขั้นตอนการทำงาน	1. ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ	2. แสดงออกถึงความไว้วางใจ มั่นใจ และเป็น กันเองกับผู้ปฏิบัติงาน
3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	3. ศึกษาความรู้สึกและความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ตรวจสอบและติดตามผลงานของผู้ปฏิบัติงาน	4. ยกย่องชมเชยแนวคิดและผลงานของ ผู้ปฏิบัติงาน
5. แนะนำเทคนิคการทำงาน	5. ทำความเข้าใจกับปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

ที่มา : ภาวะผู้นำในองค์กร (2552 : 7)

สถิติ ลิมพ์วงศ์พันธุ์ (2549 : 1-2) ได้อ้างถึงผลงานวิจัยของ เจมส์ คูเซตส์ และแบร์รี โปสนเนอร์ (Jim Kouzes และ Barry Posner) ที่กล่าวถึงลักษณะ 5 ประการ ของผู้นำที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

1. Model the Way : แสดงความมุ่งมั่นในสิ่งที่ต้องการจะทำ เพื่อเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้  
ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและทำให้วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่าง  
แท้จริง

2. Inspire share Vision : เป็นนักคิดในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กร ประสบ  
ความสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กร ลงสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทุกระดับ  
เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลิวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เดียวกัน

3. Challenge Process : ต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถตอบสนอง  
ความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา และท้าทายตนเองอยู่ตลอดเวลาว่า จะต้องปรับเปลี่ยน  
และพัฒนากระบวนการนั้นๆ เพื่อเกิดการบริการที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน

4. Enable Others to Act : ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องสนับสนุน และพัฒนาผู้บริหาร  
ในระดับรองลงมา รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ในกำกับดูแลด้วย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการ  
ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งหน้าที่ของผู้นำองค์กร คือ ต้องทำให้ทุกคนมีความ  
สามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้

5. Encourage the Heart : สร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างจิตใจที่ดีในการทำงาน มุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้หน้าที่หลักของผู้นำคือ การทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะเดินไป และสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจ

การเป็นผู้นำนั้น ย่อมมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนก็แตกต่างกันไป พัทธนันท์ กลั่นแก้ว (2549 : 81) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง ก็จะต้องดูแลรับผิดชอบงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์กร การที่ผู้นำจะเก่งคนและเก่งงาน ได้นั้น ย่อมจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 2 เรื่องที่สัมพันธ์กันคือ

1. คุณลักษณะ หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ หรือสัณฐาน หรืออุปนิสัย หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ (ในบางเรื่อง) หรือเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก (ต้องใช้เวลา) โดยผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมี Traits สามารถชักจูงใจให้คนรอบข้างปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองต้องการ จนบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้จนสำเร็จ

2. ทักษะ หมายถึง ทักษะหรือความสามารถของตนเองในการทำงานจนสำเร็จ จาก 2 คำนี้จึงมีการสำรวจจาก สต็อกคิล (Stogdill) ดังตารางแสดงดังนี้



ตาราง 5 คุณลักษณะเฉพาะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ

คุณลักษณะ	ทักษะ
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	1. มีไหวพริบปฏิภาณว่องไว
2. ตื่นตัวกับสภาพแวดล้อมของสังคมรอบข้าง	2. สามารถสร้างแนวความคิด
3. ทะเยอทะยานมุ่งผลสำเร็จ	3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มุ่งมั่นในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	4. มีชั้นเชิงแบบนักการทูต
5. ประสานความร่วมมือ	5. พุดจาคล่องแคล่ว
6. กล้าตัดสินใจ	6. มีความรู้ในเนื้องานอย่างดี
7. ทำงานได้โดยอิสระ	7. มีความสามารถบริหารจัดการ
8. มีพลังในการจูงใจสูง	8. สามารถหว่านล้อมจูงใจคน
9. มีพลังกายที่เข้มแข็ง	9. เข้าสังคมเก่ง
10. มีความ پاکเพียรอย่างต่อเนื่อง	
11. มั่นใจในตนเอง	

ที่มา : พิชรพันธ์ กลั่นแก้ว (2549 : 81)

ธำรงค์ศักดิ์ กงคาสวัสดิ์ (2549 : 40) ได้วิจัยถึงคุณลักษณะเฉพาะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่แตกต่างออกไป โดยแสดงให้เห็นถึงคว้ชีวิตที่สำคัญที่ผู้นำควรรจะมีเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งมี 6 คุณลักษณะที่สำคัญคือ

1. ต้องมีพลังในการขับเคลื่อนทีมงาน
2. ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจผู้อื่นได้
3. ต้องซื่อสัตย์และทุ่มเทอย่างจริงจัง
4. ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ต้องมีความสามารถเป็นที่ยอมรับ
6. ต้องรอบรู้

นอกจากคุณลักษณะเฉพาะและทักษะที่จำเป็นของผู้นำแล้ว ยังได้มีการศึกษาถึงพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่ประสิทธิผล ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

กริฟฟิทท์ (Griffith. 1974 : unpagged ; อ้างถึงใน วิชัย อุคตมกุศลศรี. 2545 : 24) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำ พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ควรมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้ผลักดัน (Improver) คือการให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดีขึ้น
2. ผู้นำในฐานะผู้ตระหนักรู้ (Recognizer) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจลึกซึ้งต่อปัญหาของผู้อื่น สามารถหยั่งรู้ศักยภาพของแต่ละคน และส่งเสริมการมีความคิดริเริ่ม
3. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (Helper) พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาแก่ผู้อื่น มีความห่วงใยในผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำในฐานะนักพูดที่มีประสิทธิภาพ (Effective Speaker) มีทักษะในการพูด สามารถพูดในที่ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (Co - ordinator)
6. ผู้นำในฐานะคนของสังคม (Social Man)

ในขณะที่ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 72) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Leadership) ว่ามี 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มองหาผลประโยชน์เพื่อตน (Looking for Personal Gain at Expense of Others)
2. ขาดการประชาสัมพันธ์ (Failure to Communicate)
3. ไม่สนใจกับความเป็นอยู่ของเพื่อนสมาชิก (No Concern of Welfare of Subordinates)
4. วิจารณ์ต่อหน้าธารกำนัล (Critical Publicly)
5. ไม่ยุติธรรม (Unfair-Inconsistent)
6. แกล้งหน่วงเหนี่ยวการเลื่อนตำแหน่ง (Harassment-Threats-Pulling Rank)
7. บอกรั่วพร้าหรือ (Over-Supervising)
8. เป็นตัวอย่างที่ไม่ดี (Bad Example)
9. ไม่มีระเบียบ (Mishandling of Discipline)
10. เกียจคร้าน ไม่เกี่ยวข้องกับใคร (Lazy-Not Involved)

บุญชัย โกศลธนากุล (2549 : 14) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะทำให้เกิดงานที่ต้องการได้ มองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการในขั้นสุดท้าย มองผ่านอุปสรรคไปเห็นจุดหมาย รู้ทิศทางที่จะไป และรู้วิถีทางที่จะหลบหลีกปัญหาได้

อนันท์ งามสะอาด (2551 : 5) ยังได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait of Effective Leaders) ว่าควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีลักษณะเด่น (Dominance)
2. มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ (High Energy)
3. เชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence)
4. เชื่ออำนาจแห่งตน (Internal Locus of Control)
5. อารมณ์มั่นคง (Stable)
6. น่าเชื่อถือและไว้ใจได้ (Integrity)
7. มีปฏิภาณไหวพริบ (Intelligence)
8. ยืดหยุ่น (Flexibility)
9. ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น (Sensitive to Others)

ส่วน พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2552 : 3-4) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่า จะต้องเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะที่ดี ซึ่งวุฒิภาวะของมนุษย์แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. Dependence คือ ต้องพึ่งพาคนอื่น ซึ่งจะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้
2. Independence คือ มีความมั่นใจในตนเอง มีจุดยืน มั่นคง
3. Interdependence คือ สามารถพึ่งพาตนเองและนำคนอื่น ได้ ซึ่งเป็นวุฒิภาวะที่ควรมีใน

ตัวของผู้นำที่ดี

การนำพาตนเองไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะในระดับ Interdependence ได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองให้มี 7 อุปนิสัย ที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. Be Proactive คือความรับผิดชอบในสิ่งที่เลือกหรือทำ โดยไม่ปิดความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพราะทุกคนมีทางเลือกและทำอย่างมีสติ และรับผิดชอบในสิ่งที่เลือกและผลลัพธ์ของสิ่งที่ทำ
2. Begin with the End in Mind คือต้องมีวิสัยทัศน์รู้ว่าสิ่งที่ต้องการคืออะไร รู้จักเป้าหมายที่ชัดเจน
3. Put First Things First คือการทำแต่สิ่งที่สำคัญ และใช้เวลาให้คุ้มค่าเต็มที่ มีจุดมุ่งหมายไม่หลงทาง
4. Think Win-Win คือใจกว้าง ไม่คิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัว ยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่น
5. Seek First to Understand , Then to be Understood คือการเข้าใจซึ่งกันและกัน รับฟังความต้องการและข้อเสนอแนะของผู้อื่น
6. Synergize คือการเกิดพลังร่วม เป็น Team Work ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันเกิดผลสัมฤทธิ์ทำให้ 1+1 ได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าร้อย มากกว่าพัน

7. Sharpen the Saw คือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งกาย วาจา และใจ

ตาราง 6 ระดับความสำคัญของคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหาร

ระดับความสำคัญ	คุณลักษณะของผู้นำ
มาก	ความสามารถในการบังคับบัญชา ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง
ปานกลาง	ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน การสร้างสัมพันธ ความคิดริเริ่ม ความต้องการรางวัลในรูปตัวเงิน การบรรลุนิติภาวะ ความเด็ดขาดแน่นอน
น้อย	ความเป็นชายหรือความเป็นหญิง

ที่มา : คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (2552 : 6)

นอกจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behavior) ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีผู้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ดีไว้อีกหลายประการ ดังนี้ (ภาวะผู้นำในองค์กร. 2552 : 1-2)

1. การคำนึงถึงผู้อื่น
2. การให้การยกย่องสรรเสริญ
3. การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. การกระจายอำนาจ
5. การอธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แจ่มชัด
6. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
7. การช่วยแก้ไข้ปัญหาในการทำงาน
8. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน

9. การเป็นตัวแทน
10. การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร
11. การจัดการกับความขัดแย้ง
12. การวิจารณ์หรือคัดค้านผู้ได้บังคับบัญชา

ส่วน ศิริพงษ์ ศรีชัยบรมขันธ์ (2552 : 25) ได้เขียนไว้ในบทความ “กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน” ไปถึง 21 คุณสมบัติหลักแห่งการเป็นผู้นำของจอห์น ซี แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell) ไว้ดังนี้

1. ผู้นำต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ ต้องมองไปถึงอนาคต และเห็นจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน
2. ผู้นำต้องใฝ่รู้ ต้องไม่ล้าหลัง ติดตามเรียนรู้ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. ผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ที่ดี เรียนรู้การปฏิบัติจากผู้อื่น
4. ผู้นำต้องมีวินัยในตนเอง เพื่อเป็นตัวอย่างในการสร้างวินัยให้กับองค์กร
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มั่นคง ในหลักการ อุดมการณ์ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์
6. ผู้นำต้องเป็นคนที่รับผิดชอบผลที่เกิดจากการตัดสินใจ
7. ผู้นำต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำให้การทำงานเกิดความราบรื่น
8. ผู้นำต้องเป็นคนรู้จักแก้ปัญหา ทั้งระยะสั้นระยะยาว ถ้ารู้ว่ามีปัญหาต้องรีบแก้ ไม่ปล่อย

ให้ปัญหาค้าง

9. ผู้นำต้องเป็นผู้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ต้องเชื่อว่าทำได้
10. ผู้นำต้องมีใจรักในงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้เกี่ยวข้องในงาน รักผู้รับบริการ รักตนเอง

เข้าใจตนเอง

11. ผู้นำต้องมีคุณธรรม เชื่อมมั่นในหลักคุณธรรม
12. ผู้นำต้องมีเสน่ห์ บุคลิกดี ความประทับใจแรกพบช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ง่าย
13. ผู้นำต้องทุ่มเท เชื่อมมั่นในสิ่งที่ทำ หากไม่ทุ่มเทจะเป็นเพียงนักฝัน
14. ผู้นำต้องรู้จักการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ตนคิด ทำเรื่องยากให้ง่าย
15. ผู้นำต้องเป็นคนมีประสิทธิภาพ ทำงานอย่างมีหลักวิชาการให้เกิดความสำเร็จ
16. ผู้นำต้องกล้าหาญ ทำในสิ่งที่ถูกต้องกล้าคัดค้านในสิ่งผิด
17. ผู้นำต้องมีวิจรรณญาณที่ดี รู้จักวิเคราะห์ ดัดสินใจถูกต้อง
18. ผู้นำต้องมีความแจ่มชัดในทุกด้าน
19. ผู้นำต้องเป็นคนมีน้ำใจ
20. ผู้นำต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ
21. ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่ดี เพื่อเข้าถึงจิตใจคน

หวน พันธุพันธ์ (2553 : 19) ได้กล่าวไว้ว่านักบริหารมืออาชีพนั้น ควรมีทั้ง 3 ภูมิ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภูมิรู้ คือความรู้ความสามารถ เช่น มีความรู้ทางทฤษฎีการบริหาร สามารถนำความรู้ทางการบริหาร ไปใช้ในการบริหารงานได้ มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตน มีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์บ้านเมืองหรือมีความรู้รอบตัว

2. ภูมิธรรม คือมีความประพฤติดี มีคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์ มีความโปร่งใส มีความยุติธรรมในการทำงาน มีหิริโอตตัปปะ มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ

3. ภูมิฐาน คือมีบุคลิกลักษณะดี รูปร่างหน้าตา ท่าทางดี การแต่งกายเรียบร้อย อย่างไรก็ตาม ถ้าหากบุคลิกลักษณะและรูปร่างหน้าตาท่าทางไม่ดี แต่รู้จักแต่งกายเรียบร้อย ก็จะทำให้ผู้บริหารดูภูมิฐานได้

ในขณะที่ ประชุม โพธิกุล (2553 : 5-6) กล่าวถึงโมเดลของภาวะผู้นำ (Leadership Model) ของโบลแมน และดีล (Bolman & Deal, 1991 : unpagged) ว่าผู้นำแสดงจะพฤติกรรมของผู้นำใน 4 แบบ คือ โครงสร้าง ทรัพยากรมนุษย์ การเมือง และสัญลักษณ์ รูปแบบการนำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับทางเลือกพฤติกรรมในสถานการณ์ที่ชัดเจน ดังนี้

#### 1. โครงสร้าง (Structural Framework)

1.1 ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำคือ สถาปนิกทางสังคม มีการวิเคราะห์และการออกแบบ

1.2 ในสถานการณ์ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผู้นำเป็นแบบเผด็จการเล็กน้อยใจแคบ เน้นรายละเอียด

ผู้นำแบบโครงสร้างมุ่งเน้น โครงสร้างกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อม การดำเนินการ การทดลอง และการปรับตัว

#### 2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Framework)

2.1 ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดผลและรับใช้ ผู้นำเป็นลักษณะสนับสนุน ส่งเสริมและให้สิทธิอำนาจ

2.2 ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผู้นำเป็นลักษณะเน้นเรื่องงาน ภาวะผู้นำแบบละทิ้งและฉ้อฉล

ผู้นำแบบทรัพยากรมนุษย์ เชื่อในตัวบุคคล และสื่อความเชื่อของเขา เขาพบเห็นและเข้าพบได้ง่าย เขาให้สิทธิอำนาจ เพิ่มการมีส่วนร่วม สนับสนุน แลกเปลี่ยนข้อมูล ให้หน่วยล่างตัดสินใจ

### 3. การเมือง (Political Framework)

3.1 ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำเป็นลักษณะส่งเสริม ภาวะผู้นำเป็นลักษณะสร้างความร่วมใจร่วมใจและการผนึกกำลัง

3.2 ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลจะทำอย่างไรอย่างรอบคอบ เป็นผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบการเมือง จะบอกว่าต้องการอะไรและต้องการเอาให้ได้ แบ่งสรรอำนาจ แบ่งปันผลประโยชน์ สร้างเครือข่ายเพื่อผู้มีส่วนได้เสียคนอื่น ๆ ใช้วิธีชักจูงโน้มน้าวก่อน แล้วจึงใช้การเจรจาต่อรองและหรือใช้วิธีบังคับถ้าจำเป็น

### 4. สัญลักษณ์ (Symbolic Framework)

4.1 ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำรู้เหตุการณ์ เป็นผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ

4.2 ในสถานการณ์ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ผู้นำแบบกระตือรือร้นอย่างคลั่งไคล้หรือเบาปัญญา รูปแบบผู้นำไม่ชัดเจน ไม่มีความหมาย องค์การที่มีแนวคิดที่มีผู้นำแบบสัญลักษณ์เหมือนกับเวทีละครหรือโรงละคร แสดงบทบาทให้เกิดความประทับใจ ผู้นำเหล่านี้ใช้สัญลักษณ์เพื่อสร้างความสนใจ พยายามกำหนดกรอบประสบการณ์เพื่อจัดให้ประสบการณ์ ให้ตีความดูท่าที่มีเหตุผลเป็นไปได้ ค้นหาและสื่อวิสัยทัศน์

โมเดลนี้ได้เสนอแนะว่า ผู้นำควรใช้รูปแบบหนึ่งใน 4 ลักษณะและมีหลายครั้ง เมื่อวิธีการหนึ่งเหมาะสม และหลายครั้งก็อาจไม่เหมาะสมถ้าใช้วิธีการเดียวในวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้จึงไม่เพียงพอ ควรรู้ทั้ง 4 วิธีมิใช่ใช้วิธีเดียว ตัวอย่างในช่วงที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบมีโครงสร้างอาจมีประสิทธิผลกว่าผู้นำแบบวิสัยทัศน์ ในช่วงเวลาที่องค์การกำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ผู้นำแบบมีวิสัยทัศน์น่าจะเหมาะสมกว่า ต้องเข้าใจในแต่ละสถานการณ์ แทนที่จะใช้วิธีการที่ชอบ จะต้องรู้ตลอดเวลาและตระหนักถึงข้อจำกัดในวิธีการที่ชอบใช้

จากการศึกษาถึงพฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวข้างต้น พบว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม จะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ และนอกเหนือจากการบริหารจัดการงานตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น เสียสละ และต้องแสดงออกให้เห็นด้วยการกระทำ มีการวางแผนวางกลยุทธ์ กำหนดทิศทางที่จะไป ปรับให้เหมาะสมกับองค์กร โดยพิจารณาจากบทบาท ภารกิจ กลุ่มเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้อง มีความรู้ทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก เพื่อที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและความไว้วางใจ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้ที่เชี่ยวชาญหลายด้าน (Generalist) และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

(Specialist) เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดผลลัพธ์ และเกิดการพัฒนา หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือการวางแผนกลยุทธ์ และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การกำหนดตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ สามารถวัดผลได้ว่าการปฏิบัตินั้น นำไปสู่ความสำเร็จของยุทธศาสตร์หรือไม่ รวมทั้งมีการประเมินตนเองว่ามีโอกาสและมีความสามารถที่จะทำอะไร ได้บ้าง จะทำให้สำเร็จได้อย่างไร แต่หากทำไม่ได้ ก็ต้องยอมรับหาทางแก้ไขและปรับปรุงตนเองต่อไป

### บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่มากมายทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมในด้านความรู้ ด้านทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อการบริหาร จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี บทบาทหน้าที่ของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามองค์กรที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำจึงมีประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ โควณะบุตร (2542 : 140) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า ไม่ว่าจะเลือกเป็นผู้นำแบบใดก็ตาม หน้าที่ในฐานะผู้นำโดยทั่วไปควรมี ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร
2. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา
3. หน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน
4. หน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตัวเอง
1. หน้าที่ที่มีต่อองค์กร เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม
  - 1.1 กำหนดเป้าหมาย
  - 1.2 วางแผน
  - 1.3 วางนโยบาย
  - 1.4 ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
  - 1.5 ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
  - 1.6 ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ
  - 1.7 วางคนเหมาะสม มีกิริยามารยาทดี
2. หน้าที่ที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างานผู้นำย่อมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน 3 ด้านคือ
  - 2.1 งานบริหาร
  - 2.2 งานปกครองคน
  - 2.3 งานฝึกอบรม ดังมีรายละเอียดดังนี้
    - 2.3.1 สอนงานและแนะนำการทำงานให้



- 2.3.2 อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในกลุ่ม
- 2.3.3 รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.3.4 รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน รักษา หรือประสาน

ให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน

2.3.5 ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว

- 2.3.6 ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2.3.7 เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก
- 2.3.8 ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ปลูกฝัง

ความรับผิดชอบ

- 2.3.9 ใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ
- 2.3.10 สร้างบรรยากาศให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น
- 2.3.11 ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า
- 2.3.12 บำรุงขวัญและให้กำลังใจ
- 2.3.13 เป็นผู้ให้คุณและโทษ
- 2.3.14 เป็นอนุญาโตตุลาการ
- 2.3.15 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- 2.3.16 เป็นแบบอย่างที่ดี
- 2.3.17 เป็นที่พึ่ง
- 2.3.18 เป็นที่ปรึกษา
- 2.3.19 ให้ความเป็นธรรม

### 3. หน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกัน

ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

### 4. หน้าที่ที่มีต่อตัวเอง

- 4.1 สอนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี
- 4.2 รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 4.3 ปฏิบัติงานให้เข้ากับสังคมได้ดี
- 4.4 ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 4.5 ขยันในการทำงาน และอุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่
- 4.6 กล้ายอมรับผิด

- 4.7 ตรงต่อเวลา
- 4.8 มีความยุติธรรม
- 4.9 มีความซื่อสัตย์
- 4.10 มีพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา)
- 4.11 มีอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา)
- 4.12 มีสังกหัตถุธรรม 4 (ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา)

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547 : 68) ได้แบ่งภาวะผู้นำว่ามีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถทำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล หรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การ ควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย

กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใด ก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

แกวตา ไทรงาม และคนอื่นๆ (2548 : 4-5) ได้สรุปถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. รู้จักตนเองและปรับปรุงตนเองเพื่อให้รู้จักตนเอง ต้องเข้าใจว่าตนเป็นใคร รู้อะไรและสามารถทำอะไรได้ มีคุณลักษณะอะไร การปรับปรุงตนเองหมายถึง การพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของตนจะบรรลุได้ก็โดยการอ่าน การศึกษาด้วยตนเองหรือการศึกษาต่อ
  2. มีเทคนิคด้านวิชาชีพ ในฐานะผู้นำต้องรู้งาน เข้าใจและคุ้นเคยงานของลูกน้องเป็นอย่างดี
  3. รับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ค้นหาวิธีการ คือ จะชี้นำองค์การให้เจริญก้าวหน้าด้วยวิธีการใหม่ๆ และเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นก็อย่าโทษคนอื่น วิเคราะห์สถานการณ์ หาแนวทางแก้ไข และมุ่งไปสู่สิ่งที่ท้าทายต่อไป
  4. ตัดสินใจอย่างดีและทันกาล ใช้วิธีแก้ปัญหาที่ดี ตัดสินใจและมีเครื่องมือในการวางแผน
  5. ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากร
  6. รู้จักบุคลากรและเอาใจใส่ดูแล รู้ธรรมชาติของมนุษย์ สิ่งสำคัญก็คือ ดูแลเอาใจใส่บุคลากร
  7. ให้ข้อมูลบุคลากร รู้วิธีการที่จะสื่อสารกับบุคลากร หัวหน้าหน่วยเหนือและบุคลากรหลักในองค์การ
  8. พัฒนาจิตสำนึกความรับผิดชอบ พัฒนาคุณลักษณะที่ดีของบุคลากร ช่วยให้มีควมรับผิดชอบในวิชาชีพของตน
  9. ทำให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจงาน มีการนิเทศและทำงานให้สำเร็จ การสื่อสารเป็นกิจกรรมหลักที่ต้องรับผิดชอบ
  10. ฝึกบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม
  11. ใช้ศักยภาพให้เต็มที่ในองค์การ
- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2552 : 4) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งได้แก่
1. ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา และต้องการทำตามผู้นำ
  2. ผู้นำต้องให้วิสัยทัศน์และทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ
  3. ผู้นำต้องทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรมีความสอดคล้อง มีระบบสนับสนุน ที่ทำให้

การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้

4. ผู้นำต้องรู้จัก Empower บุคลากรในองค์กร เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรนั้น จะเกิดขึ้นได้ จากความร่วมมือในการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร

ยุกต์ (Yukl, 1989 : 130) ได้ศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำจากงานการศึกษาและวิจัย เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ (Yukl's Integrating Taxonomy of Managerial Behavior) และได้รวมบทบาทหน้าที่ของผู้นำจากการศึกษาเหล่านั้น เพื่อให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ยุกต์นำเสนอ สรุปถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 4 กลุ่มใหญ่ๆ อันประกอบด้วยบทบาทที่สำคัญ ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Building Relationship) ได้แก่ บทบาทต่อไปนี้

1.1 บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือการพยายามเข้าสังคม เพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมชม พูดคุยทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือในสิ่งที่เขาร้องขอ ให้ความสนใจ เข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ และกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ

1.2 บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือการที่ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจ เห็นใจและให้การสนับสนุนให้ผู้ที่มีความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน ยินดีรับฟังการปรับทุกข์และปัญหาต่าง ๆ รู้ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ และก้าวหน้าในอาชีพ

1.3 บทบาทการขจัดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (Managing Conflict and Teambuilding) คือการกระตุ้นและอำนวยความสะดวก ในการหาหนทางในการแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ และทีมงาน

2. บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-Seeking Information) ได้แก่

2.1 บทบาทการติดตาม (Monitoring) คือบทบาทในการติดตาม ดูแลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้า และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ความสำเร็จหรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สำรวจความต้องการและค่านิยมของลูก้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์กร ที่จะป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่าง ๆ

2.2 บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการบอกให้ทราบถึงข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น

ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการ และวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์ หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์กร การให้ข่าวสารข้อมูล

2.3 บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือการที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงาน ให้คำชี้แนะวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน

### 3. บทบาทในการตัดสินใจ (Making Decision) ได้แก่บทบาทดังนี้

3.1 บทบาทในการวางแผนและจัดองค์กร (Planning and Organizing) คือบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์กร ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิตและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

3.2 บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and Delegating) คือบทบาทในการที่จะต้องได้ถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอแนะวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

3.3 บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem Solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องาน วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุและทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

### 4. บทบาทในการใช้อิทธิพล (Influencing People) ได้แก่

4.1 บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ให้การสนับสนุน ร่วมมือ ช่วยเหลือและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

4.2 บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and Rewarding) คือการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบกันทั่ว และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กร แสดงการยอมรับและซาบซึ้งในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามองค์การที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นผู้นำควรเลือกใช้บทบาทหน้าที่ที่สนับสนุนทั้งความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์กับคนปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ลำดับและความสำคัญของงาน รวมทั้งเลือกบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และแสดงบทบาทหน้าที่เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ (แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ, 2552 : 1-11)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) ของการ์คเนอร์ (Gardner) ได้แก่

1. The Tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader - Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940–1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีได้แก่ เลอวิน (Lewin) ลิเคิร์ต (Likert) บลาคและมูตัน (Blake & Mouton) และแมคเกรเกอร์ (McGregor)

เลอวิน (Lewin, K. 1935 : unpagged) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตานิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้ และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ลิเคิร์ต (Likert) และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ ลิเคิร์ต (Likert. 1967 : 135)

1. แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก

ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ขอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชานบ้าง และบางครั้งขอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผนนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ขอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ขอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร ได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ลิเคิร์ต (Likert) พบว่าการบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

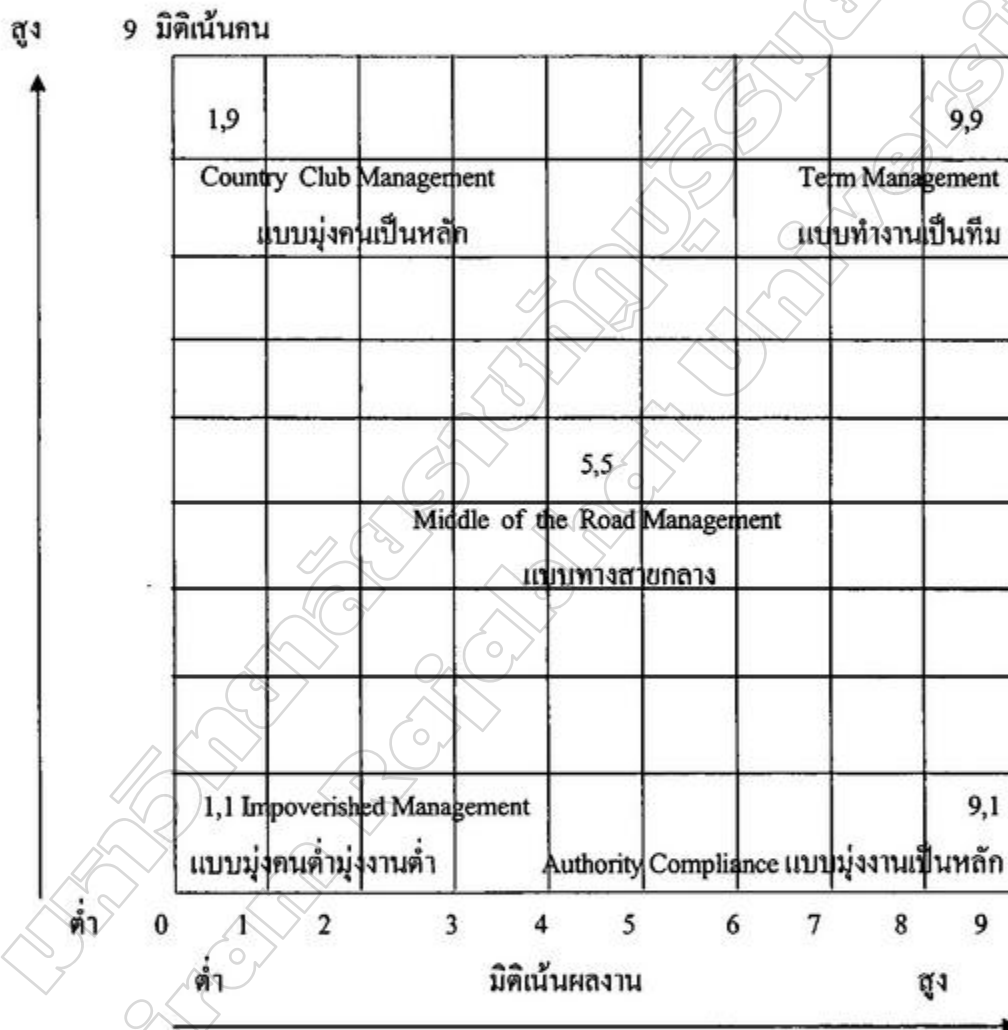
แมคเกรเกอร์ (McGregor) นักจิตสังคมชาวอเมริกา กล่าวว่าทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่งแมคเกรเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์ และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจอยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง



บลาค และเมาดัน กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายของบลาค และเมาดัน

ที่มา : Blake & Mouton (1991 : 29)

ตามแนวคิดของบลาคและเมาตัน (Blake & Mouton) รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าคนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership)

เรดดิน (Reddin, 1970 : unpagged) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำ มาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์ ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 1. แนวคิดทฤษฎี 3 - D Management Style

เรดดิน (Reddin) ได้เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อย ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากัน ได้อย่างเหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่าไม่มีประสิทธิผล และเรดดินยังแบ่งผู้นำ ออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

ตาราง 7 แบบของผู้นำ 4 แบบของเรดดิน

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบ ละทิ้งหน้าที่และหนิงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบ เครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอา แต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่ สัมพันธภาพ เสียสละ ทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตาม ให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอม ทุกๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศ และสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา : Reddin (1970 : unpagged)

และในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรคคิน แต่เรคคินมีความเห็นว่าควรพิจารณามิติมุ่งประสิทธิผล โดยยึดสถานการณ์เป็นหลักตามทฤษฎี 3 มิติ มีรายละเอียดดังนี้ (ทฤษฎีผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน. 2553 : 1-2)

1. มิติมุ่งงาน (Task-Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (People-Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ได้บังคับบัญชา
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) คือการพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

ตาราง 8 ตัวอย่างแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรคคิน

ข้อพิจารณา	แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง	แบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง
1. หน้าที่	การแก้ไขให้ถูก	การรับรอง	การครอบงำ	การเข้าร่วม
2. การสื่อสาร	เขียน	สนทนา	คำสั่ง	ประชุม
3. ทิศทางสื่อสาร	น้อยทุกทาง	จากล่างขึ้นบน	จากบนลงล่าง	ทั้งสองทาง
4. เรื่องเวลา	มองอดีต	ไม่คำนึงถึง	ทันทีทันใด	เพื่อนร่วมงาน
5. การให้ความสำคัญ	องค์กร	ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน
6. เน้นในเรื่อง	รักษากรรมวิธีของระบบ	สนับสนุนระบบ	ติดตามระบบเทคโนโลยี	ประสานระบบเทคนิคสังคม
7. การตีค่าลูกน้อง	การปฏิบัติตามกฎ	การเข้าใจคน	ผลงาน	การเข้าร่วมทีม
8. การตีค่าผู้บริหาร	มันสมอง	ความอบอุ่น	อำนาจ	การทำงานเป็นทีม

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อพิจารณา	แบบมุ่งงานต่ำและ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานต่ำแต่ มุ่งสัมพันธ์สูง	แบบมุ่งงานสูงแต่ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานสูงและ มุ่งสัมพันธ์สูง
9. กิจกรรม คณะกรรมการ บริหาร	ทำให้กระจ่าง แนะแนวช่องทาง	สนับสนุน ผสม ผสาน	ริเริ่ม ประเมิน ชี้แนะ	ทำมาตรฐานการ ทดสอบ การจูงใจ
10. งานเหมาะสม กับผู้นำแบบนี้	การบริหาร บัญชี สถิติ ออกแบบ	บริหารวิชาชีพการ ฝึกฝนประสาน	งานผลิต งานขาย	ที่ปรึกษา ผู้จัดการ
11. งานที่ไม่ เหมาะสม	ไม่ใช่งานประจำ	มีการติดต่อกับ บุคคลน้อย	งานที่มีอำนาจต่ำ	งานประจำ
12. มุ่งให้ลูกน้อง	ปลอดภัย	ร่วมมือ	ปฏิบัติ	ทำงาน
13. ปฏิกริยาต่อ ความขัดแย้ง	หลบหลีก	ทำให้ราบรื่น	ระงับ	ใช้ให้เป็น ประโยชน์
14. ปฏิกริยาต่อ แรงกดดัน	ถอนตัวและอ้าง กฎระเบียบ	ทำให้ไม่มีอิสระ และเศร้าใจ	เข้าครอบงำ กล้าตัดสินใจ	หลีกเลี่ยง การตัดสินใจ
15. การควบคุม ในเชิงบวก	เหตุผล	การยกย่อง	รางวัล	อุดมคติ
16. การควบคุม ในเชิงลบ	การโต้แย้ง	ไม่ยอมรับ	การลงโทษ	ประนีประนอม

ที่มา : Reddin (2553 : 1-2)

เรดดิน กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี 5 ประการคือ เทคโนโลยี  
ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดิน ได้เสนอแนะว่า  
องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทาง  
เทคโนโลยีองค์การและคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์พิจารณาว่า

จะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

โออูชิ (Ouchi) ผู้ให้กำเนิดทฤษฎี Z (Theory Z Organization) เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากผลกระทบระหว่างระบบการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงานร่วมคิดพัฒนา และใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน (ครูปกป้อง. 2551 : 1)

เฮร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต (Life - Cycle Theories) โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรคติน และยังมีหลักการเดียวกันคือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1997) ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1997 : 106-110) ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน และกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่

ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูง สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ฟายด์เลอร์ (Fiedler, 1987 : 598) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน อำนาจของผู้นำจะลดลงแต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้า ผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอ จะกลายเป็นผู้นำที่เห็น

ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน  
ทฤษฎีของฟายด์เลอร์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของการเป็นผู้นำ เบิร์นส์อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power)

เบิร์นส์ (Burns, 1978 : 20) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิมเบิร์นส์เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

(Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบิร์นส์เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงานและในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น



แบสส์ (Bass, 1990 : 30-31) พบว่าแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่งแบสส์พบว่าพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ ทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคลและความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ (Bass, 1996 : unpagged) หมายถึงการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดโดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การจัดการโดยข้อยกเว้น (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงาน

ในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

การศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น แต่ละทฤษฎีต่างก็มีความเชื่อและการนำไปใช้ที่ต่างกัน หรือบางทฤษฎีก็มีแนวคิดที่สอดคล้องกัน การที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องบริหารให้ได้ทั้ง 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน และการบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำ พัฒนาตนเอง อยู่ตลอดเวลา ให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำ และนำไปใช้กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

### บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน

ปัจจุบันโลกยอมรับความเท่าเทียมกันระหว่างผู้หญิงกับผู้ชาย ผู้หญิงจึงมีโอกาที่จะได้รับการมอบหมายงานมากขึ้น การเป็นผู้นำในอดีตนั้น ผู้ชายเท่านั้นที่จะโอกาสได้รับ ทั้งนี้ด้วยความเชื่อเก่าๆ ที่ว่า การเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้หญิงทำไม่ได้หรือทำได้ไม่ดีเท่าผู้ชาย ทำให้ผู้หญิงไม่มีโอกาสที่จะได้แสดงภาวะผู้นำ หรือแสดงความสามารถที่จะสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ งานบางอย่างผู้หญิงสามารถเป็นผู้นำและสามารถทำได้ดีกว่าผู้ชาย จนเป็นที่ยอมรับในสังคมมากขึ้น และเริ่มมีบทบาทเข้าไปในหลายๆ องค์กร

#### บทบาทของสตรีในปัจจุบัน

การวางแผนพัฒนาบทบาทหญิงและชาย เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับสังคม ให้โอกาสผู้หญิงได้มีอำนาจในการตัดสินใจ มีศักยภาพและความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ สังคมต้องมีความมั่นใจว่า ผู้หญิงจะได้รับความเสมอภาคและสิทธิที่เท่าเทียมกับผู้ชาย ดังนั้นในการพัฒนาประเทศ จึงจำเป็นต้องมีนโยบายการพัฒนาบทบาทหญิงและชาย พร้อมทั้งจะต้องนำนโยบายไปสู่แนวทางปฏิบัติ ที่จะผนวกประเด็นการพัฒนาสตรีควบคู่พร้อมกันไปในกระบวนการพัฒนา โดยที่การวางแผนในอดีตมักจะทำการแยกส่วนการพัฒนาสตรีออกเป็นเอกเทศอย่างเห็นได้ชัด ในโครงการพัฒนาสตรี (Women in Development) ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเป็นต้นมา สภาพความเป็นจริงในสังคมจะพบว่าหญิงและชายมีความแตกต่างกันในบทบาทและหน้าที่ และมีความแตกต่างในการเข้าถึงและควบคุมการใช้ทรัพยากร ตลอดจนมีความแตกต่างในเรื่องความต้องการจำเป็นต่างๆ ผู้หญิงมีความต้องการที่จะขจัดความขัดแย้งและความรุนแรงในครอบครัว ต้องการสิทธิและความเสมอภาคด้านสถานภาพและ

การได้รับบริการสวัสดิการสังคม ดังนั้นการวางแผนพัฒนาบทบาทหญิงชายจึงต้องนำความแตกต่าง มาเป็นข้อพิจารณา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจ้างงาน ด้านการอยู่อาศัย ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านปัจจัยจำเป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น น้ำ อาหาร การศึกษาและสุขภาพอนามัย (สถาบัน บทบาทหญิงชายและการพัฒนา. 2550 : 1-2)

ความเสมอภาคหญิงชาย (Gender Equality) หมายถึงการที่หญิงและชาย มีความเท่าเทียมกัน ในสังคม มีความเสมอภาคในสิทธิหน้าที่ ความรับผิดชอบและโอกาส โดยเงื่อนไขทางสังคมเอื้อ ต่อการมี และใช้สิทธิความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ ให้สังคมที่ไม่แตกต่างกัน (มาฆะ จิตตะสังคะ. 2552 : 3) การผสมผสานมิติหญิงและชายใน การบริหารจัดการราชการไทยมุ่งสู่การพัฒนาศักยภาพ ชิดความสามารถและเสริมสร้างทักษะแก่ ข้าราชการหญิงและชาย เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ในบริบทของสังคมไทย ส่งผลให้เกิดผู้นำที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งส่งเสริมและ สนับสนุนให้เกิดความเท่าเทียมในทางก้าวหน้าของหญิงและชายในราชการ ซึ่งรัฐมนตรี โยบาส เสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย ในบริบทการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้หญิงและผู้ชายมีโอกาสพัฒนาและแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วย ให้สังคมในอนาคตพัฒนาได้อย่างไม่มีขีดจำกัดและทำได้อย่างต่อเนื่อง และจากบทความเรื่อง Let Women Rule โดย ฯพณฯ เอกอัครราชทูตฮันท์ (Ambassador Swanee Hunt) ผู้อำนวยการ โครงการผู้หญิงและนโยบายสาธารณะ (Women and Public Policy Program) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชี้ให้เห็นว่า สาเหตุสำคัญที่ผู้หญิงไม่อยากเล่นการเมือง เพราะเห็นว่าการเมืองเป็นเกมที่สกปรก หรือ กลัวถูกมองว่าอ่อนแอเกินไปสำหรับภาวะผู้นำ หรือกลัวถูกมองว่าไม่มีความเป็นหญิงหากเข้าสู่ วงการ อย่างไรก็ตามบทบาทของหญิงส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรหรือหน่วยงาน จาก ผลการวิจัยของธนาคารโลกแสดงให้เห็นว่าประเทศที่มีผู้หญิงอยู่ในสภาและส่วนราชการจำนวนมาก มีระดับการคอร์รัปชันน้อยมาก และปัจจุบันนี้มีถึง 11 ประเทศที่มีผู้นำเป็นผู้หญิง และใน องค์กรพัฒนาเอกชนต่าง ๆ ล้วนแต่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้หญิง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2551 : 1)

และจากรายงานขององค์กรที่ประชุมเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) พบว่า ใน 115 ประเทศ ผู้หญิงสามารถครองที่นั่งในรัฐสภาร้อยละ 17 และมีตำแหน่งในรัฐบาลร้อยละ 14 แม้ผู้หญิงจะมีบทบาทในสภาและรัฐบาลมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่ยังรับผิดชอบงานด้านครอบครัว เยาวชน คนพิการ และผู้สูงอายุเป็นหลัก ผลการวิจัยของแคททาไลสต์ และแม็คคินซี ีแอนด์ คอมพานี ซึ่งสำนักข่าวบลูมเบิร์กนำมาเผยแพร่ ทำให้ได้เห็นว่าในหลายบริษัทที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิง ก้าวขึ้นมาดูแลด้านการบริหารจัดการธุรกิจนั้น กลับเป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่า

บริษัทอื่นๆ ที่ไม่ได้ให้ผู้หญิงขึ้นมารับหน้าที่เหล่านี้ ขณะที่ผลการศึกษาจากลอนดอน บิสซิเนส สกูล ระบุว่าเมื่อแบ่งงานที่มีความรับผิดชอบเท่า ๆ กันระหว่างชายและหญิงในอัตราที่เท่ากัน 50-50 มีผลทำให้ผลิตภาพสูงขึ้น อีกทั้งแนวโน้มการทำงานที่ให้ความสำคัญกับเพศใดเพศหนึ่ง โดยเฉพาะ กลับเป็นความคิดที่ผิด เนื่องจากการทำงานของคนทั้งสองเพศนั้น ไม่ได้มีความแตกต่างกันในด้านการตัดสินใจในการดำเนินการ (พลังของผู้หญิง. 2552 : 14)

ประเทศไทยผู้หญิงมีส่วนร่วมทางการเมืองน้อยมาตลอด ทั้งที่ประเทศไทยมีประชากรหญิง เป็นครึ่งหนึ่งของประชากรชาย เมื่อเทียบสถิติผู้หญิงที่เข้าไปมีบทบาททางการเมืองในระดับประเทศ นับว่ายังน้อยมาก ตั้งแต่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 กว่าที่ไทยมี ส.ส. หญิงคนแรก ต้องผ่านไปถึง 17 ปี คือในปี พ.ศ. 2492 คุณอรพิน ไชยกาฬ จากอุบลราชธานี ได้รับการเลือกตั้ง ต่อมา พ.ศ. 2519 มีผู้หญิงได้รับตำแหน่งสำคัญทางการเมือง 2 คน แต่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง จนถึง พ.ศ. 2531 หรือจากนั้นอีก 12 ปี จึงมีรัฐมนตรีหญิงคนแรกและคนเดียวในช่วงนั้น ที่มาจากการเลือกตั้งคือ คุณหญิงสุพัตรา มาศดิตถ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2551 : 2)

สาเหตุที่ผู้หญิงไทยเข้าไปมีบทบาทในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำทางการเมืองการ ปกครองน้อย เนื่องจากค่านิยมทางสังคมที่ให้ผู้ชายมีบทบาททางเป็นผู้หารายได้เป็นหลัก และอยู่นอกบ้านเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีบทบาททางสังคมสูง วิถีชีวิตจึงมีแนวโน้มเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การเมืองมาก ในขณะที่สังคมมองว่าผู้หญิงควรเป็นคนดูแลครอบครัวเป็นหลัก มักไม่เห็นด้วย ที่ผู้หญิงเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเมือง นอกจากนี้ผู้หญิงบางคนยังมองว่าการเมืองเป็นเรื่องของผู้ชาย จึงไม่ค่อยสนับสนุนผู้หญิงด้วยกัน ให้มีบทบาททางการเมือง ในอดีตผู้หญิงไม่กล้าเข้ามามีบทบาท ด้านการเมืองการปกครอง เนื่องจากการปิดกั้นผ่านค่านิยมของสังคม และเกิดจากฝ่ายผู้หญิงที่ปิดกั้น ตัวเอง แต่ปัจจุบันผู้หญิงเริ่มเข้าไปมีบทบาททางการเมืองและเป็นผู้นำทางสังคมมากขึ้น และทำได้ดี เท่ากับผู้ชาย โดยเฉพาะการทำงานในบางอย่างผู้หญิงทำได้ดีกว่าผู้ชาย เช่น งานด้านการศึกษา การบริการ งานด้านคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ฯลฯ การสนับสนุนให้ผู้หญิงเข้ามามีบทบาททาง การเมืองมากขึ้นในอนาคต ควรเริ่มต้นจากการปลูกฝังค่านิยมตั้งแต่สถาบันการศึกษา และให้ความรู้ แก่ประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับบทบาทผู้หญิงที่ทำงานเพื่อสังคมมากขึ้น

อินทวัชร ลิขินดา (2551 : 1-2) ได้กล่าวถึงบทบาทของหญิงในสังคมไทยในยุคปัจจุบันว่า ผู้หญิงไทยมีบทบาทในการปกครอง ผู้หญิงได้รับการคัดเลือกให้เป็น กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเป็นสมาชิก สภาผู้แทนราษฎร เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นบทบาทของผู้หญิงที่ต้องใช้ความเชื่อมั่นตัวเองสูง และต้องตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยความสามารถ ปัจจุบันผู้หญิงได้รับความรู้มากขึ้น มีสิทธิ

เท่าเทียมผู้ชาย ผู้หญิงได้รับการพัฒนามีสถักภาพมากขึ้น บทบาทของผู้หญิงจะมีความสำคัญเป็นครั้งหนึ่งของศักยภาพของโลก บทบาทการบริหารจะเด่นกว่าผู้ชายทางด้านสุนทรียศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ได้ดีกว่าชาย

และในบทความเกี่ยวกับผู้หญิงยุคใหม่ ที่ได้พัฒนาตนเองจนสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำในสังคมไทย (ผู้หญิงยุคใหม่, 2551 : 1) จากการพัฒนาสตรีในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องนับแต่ปี พ.ศ. 2515 ส่งผลให้ผู้หญิง เข้าไปมีส่วนร่วมในสังคม และการพัฒนาประเทศ ทำให้เจตคติของสังคมไทยเปลี่ยน ไปที่เห็นได้เด่นชัดคือ การถูกยอมรับในสังคม มีส่วนร่วมในการจัดการในทุกระดับทั้งองค์กร บริษัทและระดับประเทศ จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีผู้หญิงก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำ และผู้ชี้นำสังคมในเชิงการเมือง อย่างเช่น รัฐมนตรี ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ใหญ่บ้าน รวมถึงระดับสถาบันการศึกษา ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผู้หญิงยุคใหม่ได้รับการยอมรับจากสังคม เป็นเพราะการที่สังคมเปิดใจกว้าง และการถูกยกระดับทางการศึกษาเทียบเท่ากับเพศชาย ดังจะเห็นว่าบางคณะในสมัยก่อน เช่น วิศวกรรมศาสตร์ หรือเทคโนโลยีทุกแขนง ส่วนใหญ่จะมีแต่เพศชาย แต่ในปัจจุบันนักศึกษาหรือนิสิตที่เป็นเพศหญิง ได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น รวมถึงอาชีพหลายอย่างที่เคยมีแต่ผู้ชาย เช่น ทหาร ตำรวจ รักษาความปลอดภัย ก็จะมีเพศหญิงเข้ามา มีบทบาทเข้าร่วมมากขึ้น แม้ว่าจะยังไม่กลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ แต่ก็ใกล้เคียงกับปริมาณเพศชาย

นอกจากนี้ผู้หญิงยังเป็นเพศที่ชวนชายหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์บ้านเมือง พบว่ามีผู้หญิงนำหน้าชื่อดัวยคำว่า คีอิกเตอร์ หรือศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวนมากมายตามสถาบันการศึกษาต่างๆ รวมทั้งเข้าไปมีบทบาททางสังคมมากยิ่งขึ้น มีการรวมเป็นองค์กรที่เรียกร่องสิทธิสตรีและคุ้มครองสตรี หากมีความเคลื่อนไหวใด ๆ สังคมก็จะให้ความสนใจ และได้มีการจัดอันดับในการมีบทบาททางสังคมของผู้หญิงไทยเอาไว้ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำมากขึ้น ร้อยละ 29.42
2. มีความรู้ความสามารถ การศึกษาสูง ร้อยละ 18.36
3. สามารถพึ่งตนเองได้ ร้อยละ 17.22

ฟาเรล (Farrel, 1996 ; อ้างถึงใน หยกแก้ว กมลวรรณ, 2547 : 34) ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะ 10 ประการที่จะทำให้สตรีที่มีลักษณะที่แตกต่างไปจากผู้อื่น โดยใช้คำว่า สตรีที่มีอิทธิพล สรุปได้ดังนี้

1. มีความกระตือรือร้น
2. ความเป็นตัวของตัวเอง
3. มีความใกล้ชิดกับพระเจ้า

4. มีอุดมการณ์
5. มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีคุณธรรม
8. จริงจังกับงาน
9. มีความอยากรู้อยากเห็น
10. มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้อื่น

และจากบทความที่เกี่ยวกับผู้หญิง ได้กล่าวถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้หญิงในการทำงานไว้ 4 ประการ ดังนี้ (จุดอ่อนจุดแข็งของผู้หญิง. 2553 : 1)

1. ความละเอียดอ่อนที่ผู้หญิงมักมีมากกว่า เช่น ความไวต่อความรู้สึก โดยเฉพาะความรู้สึกของลูก้าหรือคู่เจรจาทางธุรกิจ หลายครั้งที่ผู้หญิงรับรู้และสะท้อนความรู้สึกได้ดีกว่าผู้ชาย
2. การศึกษาที่หลากหลายขึ้น
3. ความอ่อนหวานที่เหมาะสมกับงาน ความสำเร็จในการติดต่อทางธุรกิจ ไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะจบลงด้วยข้อมูลหรือด้วยเหตุด้วยผลของการเจรจาเพียงอย่างเดียว บ่อยครั้งเรื่องถึงจบลงด้วยความชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ แต่ไม่ใช่ชอบหรือพอใจในหลักการและเหตุผล แต่ชอบและพอใจในตัวบุคคลคือผู้หญิงที่มาติดต่อด้วย
4. ความเด็ดขาดที่บางครั้งมีมากกว่าชาย คือความเด็ดขาดที่ถึงแม้ในผู้หญิงส่วนใหญ่ มักมีความอ่อน โยน แต่ก็ยังมีผู้หญิงจำนวนไม่น้อยที่อ่อน โยน แต่ไม่อ่อนแอ

กลิน สระทองเนียม (2552 : 1-2) ได้กล่าวถึงบทบาทของคุณหญิงกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา ผู้นำสตรีที่ได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถ ความเชื่อถือ ศรัทธาจากข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมวิชาการ กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมสามัญศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในบทความ “คุณหญิงกษมาดำเนินผู้หญิงกระทรวงศึกษาธิการที่สวย รวย เก่ง แกร่ง” ว่าเป็นต้นแบบของนักบริหารมืออาชีพ... ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ วิสัยทัศน์และประสบการณ์ที่มีอยู่ สนุกเข้ากับความมุ่งมั่นและจริงจังกับงาน เพื่อเด็กเพื่อครู... ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นให้กับครู ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับกว่า 5 แสนคน ให้มาชื่นชมและศรัทธา ในการบริหารงาน

แม้ว่าในปัจจุบันสตรีจะได้รับ โอกาสและยอมรับในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารมากขึ้น แต่ก็ยังพบว่า สตรียังมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานอยู่ไม่น้อย ทั้งด้านกายภาพและชีวภาพ ดังนั้นจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของสตรีให้สามารถมีบทบาทในสังคมได้อย่างหลากหลาย ให้การสนับสนุน

ให้เกิดความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ หน่วยงานภาครัฐควรมีนโยบายที่ชัดเจน สร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีหน่วยงานรองรับจากทุกภาคส่วน มีการประสานงานเป็นภาคีเครือข่ายของสังคม โดยมุ่งเน้นให้ชุมชนต้องเข้ามามีบทบาทในการพัฒนา มีการสร้างกลุ่มพลังสตรีในชุมชน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง มีการประสานการทำงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับประเทศจนไปถึงภาคชุมชน ปรับเปลี่ยนทัศนคติเกี่ยวกับบทบาทชายหญิงให้ถูกต้องแก่ชุมชน สังคม สิ่งสำคัญในการพัฒนา คือ การยึดหลักสิทธิมนุษยชน ความเสมอภาค เพื่อเปิดโอกาสให้แก่สตรีในทุกภาคส่วนของสังคม ได้มีโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำของสตรีได้มากยิ่งขึ้น

#### บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้นำเป็นหน้าที่อีกหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์การ และมีอำนาจโดยตำแหน่งในหน้าที่ แต่ผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงาน และมีอำนาจโดยวิธีอื่น ในองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ได้ ผู้บริหารจะได้รับความคาดหวังในหน้าที่ มุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ การสนับสนุน การส่งเสริม และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ผู้นำจะมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร และไม่มีส่วนในองค์การอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหาร หรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ

ประกอบ คุปรัตน์ (2552 : 1) ได้เขียนในบทความ “ผู้บริหารสถานศึกษา ชื่อและความหมาย” โดยได้ให้คำจำกัดความของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา (The Head of an Educational Institution) มีชื่อเรียกในภาษาไทยและภาษาอังกฤษแตกต่างกัน แยกต่างกันอย่างระดับการศึกษา และแตกต่างกันด้วยสังคม วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ในภาษาอังกฤษ ผู้บริหารโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา เรียกว่า Principal (Education) ในประเทศไทยสำหรับโรงเรียนของรัฐบาลปัจจุบันนี้เรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในระดับประถมศึกษา (Primary Schools/Elementary Schools) ซึ่งเมื่อก่อนเรียกว่า ครูใหญ่ หรือผู้บริหาร

สถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษา (Secondary Schools) ซึ่งเคยเรียกอย่างเป็นทางการและอย่างเข้าใจกันว่า อาจารย์ใหญ่

ประเทศไทยในปัจจุบัน เรียกตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของรัฐบาล (Public Schools) ว่า ผู้อำนวยการ หรือในภาษาอังกฤษเรียกว่า Directors หรือ School Director การใช้ศัพท์ว่า การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า Basic Education การศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย มีความหมายใกล้เคียงกับในสหรัฐว่า K-12 ซึ่ง K ในที่นี้หมายถึง Kindergarten หรืออนุบาล 12 หมายถึง 12 ปีของการเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา หรือแปลเป็นไทยได้ว่า การศึกษาขั้นอนุบาลถึงมัธยมศึกษา

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้อำนวยการ โรงเรียน ถือว่ามีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสนับสนุนครู ผู้เป็นบุคลากรหลักและมีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ คือ

1. สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทุกรูปแบบเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ ได้แก่ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553 : 1)

1. รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีวินัย
4. ใฝ่เรียนรู้
5. อยู่อย่างพอเพียง
6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7. รักความเป็นไทย
8. มีจิตสาธารณะ

2. ส่งเสริมสนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน การวิจัยทางการศึกษาของครู และบุคลากร

3. กำกับติดตามประเมินผล สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม



พิรศศักดิ์ วิลัยรัตน์ (2553 : 4) กล่าวไว้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มีดังต่อไปนี้

1. ตระหนักและเห็นความสำคัญว่าจะต้องมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง
2. บริหารและจัดการแบบมีส่วนร่วม
3. บริหารงานในรูปแบบ ภาวะผู้นำ
4. สร้างขวัญและกำลังใจ
5. สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

ส่วนในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้กล่าวเอาไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : 2) ได้เขียนไว้ในบทความเรื่อง “คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา” กล่าวถึงผู้นำกับผู้บริหารไว้ดังนี้

ผู้บริหาร (Managers) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยเน้นเรื่อง ความมีประสิทธิภาพ (People Who do Things Right) ส่วนผู้นำ (Leaders) หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยเน้นเรื่อง ความมีประสิทธิภาพ (People Who do Right Thing)

การเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาดำเนินการตาม มาตรา 39 ที่ว่ากำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ( School Based Management : SBM) จะเป็นการสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (พรชัย ภาพันธ์. 2547 : 39)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้าง และการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ นำมาสู่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีกฎหมายรองรับให้สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองในขอบเขตวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ทำให้การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ ให้ประชาชนพึงพอใจในการบริหารของรัฐบาลมากขึ้น และเป็นไปตามเจตนารมณ์ ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าธรรมนูญ

โดยยึดหลัก 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้ (ปรีวรรต. 2551 : 4-10)

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
2. การบริหารงานงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล
3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผน อัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย
4. การบริหารงานทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมงานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเป็นภารกิจหลัก ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารหรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายความว่าเกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความเข้าใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgement) ประกอบด้วยความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต (ทองหล่อ เดชไทย . 2544 : 52 )

2. จัดอบรมข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศมากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก

3. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือหน้าที่จัดองค์การและการควบคุม เป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่นักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้นนั้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จะเห็นได้ว่าการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญในความเร่งด่วน ในการบริหารได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้ (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. 2545 : 35)

4. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์การหรือในสำนักงาน โดยกำหนดในลักษณะของตำแหน่งงาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานได้จัดระบบองค์การได้ดี มีความชัดเจนคล่องตัวในการบริหาร หน่วยงานนั้นจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

5. การจูงใจ (Motivation) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) มีวิวัฒนาการมาสองรูปแบบคือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Models) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา เริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ เทเลอร์ (Taylor) กิลเบิร์ต (Gilberth) และแกนต์ (Gantt) ที่เสนอแรงจูงใจด้วยค่าจ้าง มาถึงยุคของเมโย (Mayo) ซึ่งเป็นยุคบริหารที่เสนอเชิงพฤติกรรมว่าด้วยเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ เห็นว่าการจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดหมายที่ต้องการ(วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. 2545 : 93 )

6. การควบคุมองค์การ (Control Process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์การหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดหมายและแผนโดยภาพรวมทั้งองค์การ โดยประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปบรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายดังกล่าว

นอกจากบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้บริหารและการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งได้มีผู้กล่าวไว้ในบทความต่าง ๆ หลายประการ ดังนี้

สมบัติ บุญประเคน (2544 : 20-21) ได้เขียนบทความ “ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามคุณลักษณะ 5 ป.” โดยได้กล่าวถึงแบบของผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาว่าควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ปฏิรูป เพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนเทคนิคการบริหารแล้ว ยังต้องมีทักษะทางด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น แฟกซ์ คอมพิวเตอร์หรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะทำให้เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักพัฒนา และปรับเปลี่ยนตลอดเวลา จะเป็นผลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นอยู่เสมอ ในยุคประชาธิปไตย ผู้บริหารที่บริหารแบบตัวเองเป็นใหญ่ จะพบแต่ความขัดแย้ง ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีและการทำงานเป็นประชาธิปไตยเท่านั้น จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา

2. ประสาน การรู้จักประสาน ใช้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด คือมีความสัมพันธ์อันดี ให้เกียรติ และปูนบำเหน็จรางวัล ยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่าใช้อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวมาเป็นเครื่องตัดสินใจ เพราะผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาคือผลงานของผู้บริหาร ต้องประสานดึงเอาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้ให้มากที่สุด

3. ประนีประนอม ต้องไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานของตนเอง เป็นเด็ดขาด และอะลุ่มอล่วย อย่างมีทฐิ มองหน่วยงานเป็นที่ตั้ง อย่าเอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวกับงาน

4. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูดคุยกับบุคคลต่างๆ พูด โน้มน้ำใจใจได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ พูดเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ได้

5. ประชาสงเคราะห์ ต้องช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่องเป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา ประสานหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรให้ต่อเนื่อง มีการให้อภัยผู้ร่วมงานเมื่อทำผิดพลาด เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน เป็นผู้บริหารนักบุญ มีความเกรงใจผู้ร่วมงาน จัดตั้งกองทุน มูลนิธิ และสมาคมไว้คอยสนับสนุนเป็นสวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานหรือหน่วยงานเสมอ

สุพล วังสินธ์ (2545 : 29-30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด

5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
  6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหาร โรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
    7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor) และได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้
      1. บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พอสสรุป ได้ดังนี้
        - 1.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
        - 1.2 เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
        - 1.3 เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อ
        - 1.4 เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
        - 1.5 เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
        - 1.6 เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม อย่างแข็งขัน
        - 1.7 เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ในทางสร้างสรรค์
        - 1.8 เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
        - 1.9 เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
        - 1.10 เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- ส่วน เสรี วังษ์มณฑา (2550 : 1) ได้กล่าวถึงบทบาท 10 ประการของการเป็นผู้นำที่ดี คือ
1. กัดสรรจ้างคนที่มีความสามารถระดับต้นๆ
  2. จัดคนลงในตำแหน่งต่างๆอย่างเหมาะสม
  3. บอกพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจนว่าหน้าที่ของเขาคืออะไร
  4. บอกเหตุผลให้พนักงานได้เข้าใจว่า ทำไมจึงมีคำสั่งให้เขาจะต้องทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
  5. มีความไว้วางใจให้กับพนักงานที่ได้มอบหมายหน้าที่ให้ไปแล้ว
  6. ผู้นำต้องเชื่อในการลงทุนด้านการฝึกอบรม
  7. ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนที่เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกระดับ
  8. ผู้นำที่ดีต้องรับรู้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

9. ผู้นำที่ดีต้องตรวจสอบความก้าวหน้าขององค์กร

10. ผู้นำที่ดีต้องกล่าวขอบคุณพนักงานที่ทำงานได้ลุล่วงทั้งเป็นการส่วนตัวและในที่

สาธารณะชน

และจากบทความเรื่อง “คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดี” การเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดีมี 5 ประการ ดังนี้ (คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดี. 2552 : 1-15)

1. การเป็นผู้รู้จักตนเอง (Self Realization) หมายถึง

1.1 รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อตน และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.2 รู้สึกได้ถึงความสุข ความทุกข์ ที่สัมผัสได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ใดมาชี้นำ

1.3 รู้ถึงความต้องการแห่งตน

1.4 รู้ถึงวิธีการสร้างเป้าหมายแห่งตน ไม่ว่าในชีวิตส่วนตัว หรืองาน

1.5. รู้ถึงขีดความสามารถแห่งตน ที่จะกระทำการใดๆ ได้เพียงใด

1.6 รู้ถึงวิธีการควบคุมตนเอง การมีวินัยในการใช้ชีวิต และการทำงาน

1.7 รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อตน และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.8 รู้ว่าตนจะต้องลงทุนอะไร เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ

1.9 รู้สึกได้ถึงความสุข ความทุกข์ ที่สัมผัสได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ใดมาชี้นำ

2. การเป็นผู้รู้จักการวิเคราะห์หาเหตุและผล (Analytical Mind) หมายถึง

2.1 มองทุกสิ่งที่ปรากฏต่อหน้า (Appearance) อย่างลึกซึ้ง คิดถึงที่ไป ที่มา ไม่ใช่แค่

ที่เห็น

2.2 มองทุกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นึกถึงเหตุปัจจัย (Cause) และสามารถคาดคะเนผลที่เกิด

ตามมา (Consequence) ในปัจจุบันและอนาคตได้

2.3 เป็นผู้ที่ตั้งคำถามตลอดเวลาว่า ใคร (Who) ทำอะไร(What) ที่ไหน(Where) เมื่อไร

(When) ทำไม (Why) และอย่างไร (How) คือ (5-W 1H)

2.4 เข้าใจถึงหลักการ อริยสัจ ของพระพุทธเจ้าเป็นอย่างดี

2.5 เป็นผู้ช่างสังเกต ให้ความสนใจในรายละเอียดเพื่อเก็บมาเป็นข้อมูล

2.6 มองพฤติกรรมบุคคล (Person) เหตุการณ์ (Event) สามารถโยงถึงหลักการ

(Principle)ได้และใช้หลักการ สร้างวิธีการปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาและป้องกันปัญหา เพื่อให้เกิด

เหตุการณ์ (Event) ที่ต้องการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล (Person) ให้อยู่ภายใต้

การควบคุมได้

### 3. การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล (Life Long Learning) หมายถึง

3.1 มีความรู้ดีกว่าตนไม่รู้อะไรอีกมาก และตระหนักถึงความเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา

3.2 เข้าใจดีกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้สิ่งที่เคยรู้เมื่อวันวานอาจไม่ใช่ในวันนี้อีก

ต่อไป

3.3 มองเห็น สิ่งของ ผู้คน เหตุการณ์ เป็นสื่อสอนตนได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งดี หรือสิ่งเลว และสามารถเลือกเก็บมาจดจำและหยิบออกมาใช้ได้เหมาะสม

3.4 ใฝ่ค้นหา ติดตาม ความรู้ทุกเรื่อง โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับวิชาชีพ และการดำรงชีวิต

3.5 มุ่งเรียนรู้อย่างลึกซึ้งและจริงจังให้เป็นผู้รู้และเข้าใจในแต่ละเรื่องอย่างแท้จริง

3.6 สามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ถูกเวลา และเหมาะสม

3.7 การเรียนรู้มี 2 อย่าง เรียนรู้ในสิ่งที่ยังไม่รู้และเรียนรู้สิ่งที่เรารู้ให้รู้มากขึ้น

3.8 นักปราชญ์บอกไว้ว่า ความรู้ที่แท้จริง คือการ รู้ว่าเรารู้อะไร และ รู้ว่าเราไม่รู้อะไร

เพราะเป็นจุดเริ่มต้นให้ค้นหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ

3.9 กระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เริ่มจาก ความปรารถนาของตน (Personal Vision) ถูกตั้งไว้ และกำหนดเป็นเป้าหมายในขั้นตอนของชีวิต เรียนรู้รูปแบบ ความคิดแห่งตนและผู้อื่น (Mental Model) อย่างเข้าใจ ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) อย่างเปิดใจกว้างและรับฟัง ร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน (Team Learning)

3.10 รู้จักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีทักษะการวิเคราะห์ มองเหตุผล และมองเห็น คาดการณ์ ผลลัพธ์ในอนาคตได้ และสามารถสังเคราะห์กระบวนการที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้

ความรู้อันล้ำค่าของบุคคลในกลุ่มที่อยู่ร่วมกัน สามารถนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ได้ในที่สุด อันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมโลกยุคใหม่ (New Society) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่มีสิ้นสุด

### 4. ความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร

ในการบริหารงาน คือ การบริหารคน เพราะคนเป็นผู้กำหนดวิธีการหรือระบบ (System) การได้มาและการบริหารการใช้ไปของทรัพยากร (Resource Management) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและผลสำเร็จของงาน การที่จะบริการคนซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ และการแสดงออกที่ซับซ้อนไม่ตรงไปตรงมา และมักมีเป้าหมายซ่อนเร้นแห่งตน (Hidden Agenda) อยู่ภายในเสมอ

ทำให้การบริหารยากและไม่อาจกำหนดผลลัพธ์อย่างตรงไปตรงมาได้ ผู้นำที่เข้าใจจิตใจของมนุษย์ หากสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของเหตุการณ์ต่อจิตใจของคนได้ ก็จะสามารถคาดเดาพฤติกรรม แสดงออกของคนคนนั้นได้ไม่ยาก และสามารถที่จะสร้างสถานการณ์รองรับไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันผลเสียหายจากปฏิกิริยาตอบโต้ของคนได้

#### 5. การเป็นคนดี (Good Person)

คนเก่งและคนดีเป็นของคู่กัน แต่บางครั้งไม่ไปด้วยกัน คนเก่ง สร้างได้ตั้งแต่เด็ก จนกระทั่งแก่เฒ่า โดยการเรียนรู้ท่วมเท แต่ คนดี สร้างได้ยากกว่า จนบางครั้งก็สร้างไม่ได้เลย คนเรามีการพัฒนา Super Ego ซึ่งได้แก่ มโนธรรมและอุดมคติแห่งตนในช่วงวัยเด็ก 5-10 ขวบ จากนั้นสิ่งที่ได้รับมาจะกลายเป็น โครงสร้างพฤติกรรมของคนๆ นั้น (Frame of Reference) เขาจะใช้มันปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่สัมผัส โดยใช้กระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้น การเป็นคนดีจะต้องมีการพัฒนาส่วนของ Super Ego ของคนๆ นั้นมาแล้วเป็นอย่างดี โดยพ่อแม่ ครูอาจารย์ ในช่วงปฐมวัย เมื่อเติบโตใหญ่จะเป็นคนที่สามารถปรับสมดุลในตนเองให้ได้ระหว่าง กิเลส จากจิตเบื้องต่ำขับเคลื่อนด้วยสัญชาตญาณแห่งความต้องการที่รุนแรง ที่ไม่ต้องการเงื่อนไขและข้อจำกัดใดๆ กับมโนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความปรารถนาในอุดมคติแห่งตน ที่เต็มไปด้วยเงื่อนไขและข้อจำกัด คนดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

5.1 มีความรู้ ไหวพริบ เฉลียวฉลาด (IQ= Intelligence Quatient) รู้แจ้งถึงความดี ความชั่ว รู้ที่จะเอาตัวรอดจากเล่ห์อุบายของคัมภีร์ คณาจารย์ และนำพาตนเองและผู้คนที่เห็นแจ้ง ในทางที่สมควรประพฤติปฏิบัติได้

5.2 มีความอดกลั้น สติตั้งมั่น ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งชั่วร้าย (EQ= Emotional Quatient) จนตกอยู่ในห้วง กิเลส คือ โลภะ โทสะ และ โมหะและเกิดปัญญาในการแก้ไข สร้างสรรค์และ เล็งเห็นผลเลิศ ในระยะยาวได้

5.3 มีความอดทน มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (AQ= Adversity Quatient) พร้อมทั้งจะ เสียดสละร่างกาย เพื่อให้ได้มาซึ่งอุดมคติแห่งตนและความดีที่ยึดมั่น ไม่หวั่นไหว ต่อความลำบาก และอุปสรรคใดๆ

5.4 ไม่เป็นผู้ยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินพอดี (VQ= Void Quatient) รู้ที่จะปรับเปลี่ยน ตนเองตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเหมาะสม

5.5 เป็นผู้มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (MQ= Moral Quatient) มีสำนึกของ ความผิดชอบชั่วดี มีความละเอียดรอบคอบ ไม่ประพฤติชั่ว มุ่งทำแต่ความดีและมีจิตใจที่ผ่องใส



นอกจากคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดีแล้ว ยังได้มีการบัญญัติข้อควรปฏิบัติ 10 ประการที่ผู้บริหารควรทำและไม่ควรทำ ไว้ดังนี้

บัญญัติ 10 ประการที่ผู้บริหารควรทำ คือ

1. ต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน คือแทนที่จะทำทุกอย่างให้สมบูรณ์ในครั้งเดียว ก็เลือกทำงานที่สำคัญที่สุดก่อน
2. ต้องรู้จักกระจายงาน บ่อยงานให้เล็กลงแล้วมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบตามความเหมาะสม
3. ผู้บริหารต้องยืนอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและระบุปัญหาได้ หมายถึงถ้าวางแผนงานและมอบหมายให้แต่ละคนแล้ว ก็ต้องบอกให้ชัดเจนว่าต้องทำอะไรและต้องเสร็จเมื่อไร โดยผู้บริหารต้องติดตามและให้คำแนะนำได้ด้วย
4. อาจต้องอาศัยเทคโนโลยีทางวิศวกรรมมาช่วยในการบริหาร เช่นการคำนวณวัตถุดิบ เพื่อให้กระบวนการผลิตได้ผลที่คุ้มค่าที่สุด
5. ตั้งสมมติฐานของสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งจะช่วยให้เราแก้ไขได้ตรงจุด
6. มุ่งแก้ไขปัญหา ไม่ใช่ตำหนิหรือหาคนผิด ทันทที่มีปัญหาเกิดขึ้น ก็ต้องรีบหาทางแก้ไขทันที อย่ามัวเสียเวลาหาตัวคนทำผิดเพื่อตำหนิ
7. จัดการที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ ก็ต้องมั่นใจว่าจับประเด็นสาเหตุของปัญหาถูกต้อง
8. ทฤษฎีเกิดจากประสบการณ์ ก็คือบางปัญหาอาจจะต้องทดลองแก้ไขหลาย ๆ ครั้ง แต่ที่สุดแล้วผู้บริหารจะสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องได้อย่างมั่นใจ
9. ขจัดการพูดที่ไร้การกระทำ หมายถึงถ้าพูดอะไรไปแล้วต้องลงมือทำทันทีอย่าดีแต่พูดแล้วแก้ไขและหาทางป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก
10. บริหารเป้าหมาย คือไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาหรือบริหารกระบวนการใดก็ตาม เมื่อตั้งเป้าหมายไว้แล้ว อย่าลืมวัดผลการปฏิบัติด้วย

บัญญัติ 10 ประการที่ผู้บริหารไม่ควรทำ คือ

1. คิดว่าการเป็นผู้บริหารนั้นคือ การสั่งการ แปลว่าจัดการได้แล้ว เพราะจริง ๆ แล้วการบริหารหรือการจัดการนั้น หมายถึงต้องชี้แนะและให้ความช่วยเหลือด้วย
2. บริหารสิ่งที่มองไม่เห็น คือรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ที่ไม่ได้เห็นด้วยตา แล้วนำมาดำเนินการ
3. มุ่งแต่ตรวจสอบ เพราะจะทำให้เกิดปัญหาเดิม ๆ ซ้ำซ้อนขึ้นมาอีก
4. มุ่งเน้นที่การรับฟังรายงานและการประชุมมากเกินไป จะทำให้ไม่ได้ออกไปสัมผัสเรื่องจริงด้วยตาของตนเอง

5. คิดว่า การวางแผน ลงมือทำ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข ก็เพียงพอแล้ว แต่จริง ๆ แล้ว ต้องเพิ่มขั้นตอน ตรวจสอบหลังการวางแผนก่อนลงมืออีก 1 ขั้นตอน จะช่วยให้โอกาสผิดพลาดมี น้อย หรือได้รับความเสียหายน้อยลงครับ

6. คิดว่าการเป็นผู้บริหารแล้วไม่มีหน้าที่ต้องปรับปรุงงาน คิดว่าเมื่อเป็นผู้บริหารแล้วมี หน้าที่สั่งงานอย่างเดียว ไม่จำเป็นต้องลงมาช่วยหรือทำหน้าที่ในการปรับปรุงงาน

7. ตัดสินหรือวัดค่าจากผลงานเท่านั้น ไม่สนใจกระบวนการ จริงๆแล้วผู้บริหารต้องให้ ความสำคัญกับกระบวนการด้วย เพราะเราสามารถปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ผลงานหรือผลผลิตที่ สูงขึ้นได้

8. มองไม่เห็นความสูญเสียที่จะเป็นไปได้ ชอบคิดว่าการสูญเสียมีไม่กี่อย่าง จึงไม่ระวัง การสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้

9. ไม่วิจารณ์ผลงานที่ดี ชอบคิดว่าได้ผลงานที่ดีที่สุดแล้ว จึง ไม่คิดหาทางปรับปรุงต่อ หรือไม่มีการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงมาตรฐานที่สูงขึ้น

10. ชอบการประนีประนอม ด้วยความเกรงใจหรือไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวผิดพลาด ทั้งๆ ที่ในหลายๆ กรณีผู้บริหารไม่ควรประนีประนอม โดยเฉพาะเรื่องที่ยุ่งยากและจำเป็นต้องใช้ ความเป็นผู้นำเพื่อหาทางออก

นอกจากบัญญัติ 10 ประการที่ผู้บริหารควรทำและไม่ควรทำแล้ว ยังมีคุณสมบัติของ การเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดี ดังนี้

1. นิสัยผู้นำ คือ ตามทันกับข้อมูลข่าวสาร สนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย ความรอบคอบ และความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงคุณภาพ รู้จักบริหารเวลา รู้จังหวะและ โอกาส

2. ปรับวิธีคิดสู่ความเป็นผู้นำ คือ ความคิดไม่ตายตัว (Free Market Ideas) เรียนรู้ที่จะหยุด กล่าวโทษผู้อื่น เรียนรู้การพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำงาน แต่นี้ก็คิดแล้วเป็นพรุ่งนี้ต้องคิดว่าวันนี้ เรียนรู้ที่จะฟังความคิดเห็นผู้อื่น มองอย่างคนเรียนรู้ มากกว่ามุ่งวิจารณ์ มองปัญหาให้เป็น โอกาส เชื่อว่าปัญหาทำให้เกิดปัญญา มองหาอนาคตแทนการบ่นถึงอดีต รอคอยโอกาสเป็น แสวงหาโอกาส ให้ตนเอง

3. คิดแบบผู้นำ (วิเคราะห์ แก้ปัญหา ตัดสินใจ) คือ คิดเชิงบวก คิดเชิงระบบ คิดแบบ ทวิลักษณ์ (คิดถึงผลรอบด้าน) คิดเชิงวิเคราะห์ (ครบถ้วนทุกเหตุปัจจัย) คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดคู่ขนานและคิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. สไตล์การทำงานแบบผู้นำ คือ ทำงานอย่างเป็นระบบ (วางแผนงาน กำหนดมาตรการ ประเมินผลงาน มุ่งมั่นพัฒนา) สื่อความหมายชัดเจน ตัดสินใจอย่างมีข้อมูล ทำงานเป็นทีมได้

ทำอะไรต้องมีหลักการมีความเชื่อมั่น รู้เทคนิคบริหารเวลาในตัวเอง (จะบริหารงานก็บริหารได้ จะทำอะไรเองก็ทำได้)

สมปอง จันทอง (2552 : 1-6) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ที่ครูต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อำนวยการ โรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ต้องมีคุณสมบัติรอบด้านเพื่อให้การจัดการศึกษา Achievement คือ ความสำเร็จประโยชน์สูงสุด ซึ่งควรมีลักษณะดังนี้

1. A = Academic เก่งวิชาการ
2. C = Creative สร้างงานเพื่อสร้างคน
3. H= Honest ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์สุจริต
4. I = Intelligent มีเชาวน์คิดเฉลียวฉลาด
5. E = Evaluation ไม่ขาดการประเมินผล
6. V= Vision วิสัยทัศน์แบบขลุ่ยกว้างไกล
7. E = Environment สดใสสิ่งแวดล้อม
8. M = Management มีความพร้อมการบริหารจัดการ
9. E = Excellent Headteachers ผลงานดีเด่นยอดเยี่ยม
10. N = Nice เปี่ยมคุณธรรม
11. T = Technology นำเทคโนโลยี

1. A = Academic เก่งวิชาการ หมายถึง มีความรอบรู้งานวิชาการ การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องตระหนักถึงคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะบริหารจัดการอย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะหวังจะให้เกิดก็คือความเจริญงอกงามในตัวผู้เรียนทั้งด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ทักษะพิสัย (Affective Domain) และจิตพิสัย (Psychomotor Domain)

2. C = Creative สร้างงานเพื่อสร้างคน หมายถึงมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างงานใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมการศึกษาของสถานศึกษาให้พัฒนา ซึ่งมีกระบวนการที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ (Process to Achieve Results) คือการพัฒนาความรู้ (Development Knowledge) การพัฒนาทักษะ (Development Skill) และการพัฒนาความสามารถ (Development Competency) นอกจากนี้ยังต้องสร้างสรรค์การปฏิบัติทางวัฒนธรรม (Creating the Performance Culture) อันได้แก่ การอธิบาย ถ่ายทอดคุณค่าและกลยุทธ์ (Defining and Communicating Values and Strategies) การสร้างสรรค์โรงเรียนด้วยคุณค่าและกลยุทธ์ (Creating a School that will Implement Values and Strategies) มีมาตรการในการปฏิบัติที่ชัดเจน (Measuring Performance) และสร้างระบบการปฏิบัติที่มีผลย้อนกลับ (Creating an Effective Performance Feedback System)

หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคน Creative เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าทางการศึกษาแก่เยาวชนของชาติได้อย่างสร้างสรรค์เช่นกัน

3. H = Honest ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี เพราะในการบริหารสถานศึกษานั้นจะมีปัจจัยหลายด้านเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น บุคคล (Man) วัสดุ (Material) เงิน (Money) และการบริหารจัดการ (Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเงินและวัสดุ หากผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว โอกาสที่จะทำผิดพลาด เสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์การย่อมจะมีสูงกว่าคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต

4. I = Intelligent มีเชาวน์คิดเฉลียวฉลาด เป็นคุณสมบัติที่เป็นนามธรรม แต่ก็สามารถมองเห็นได้ง่าย โดยผ่านทางกรปฏิบัติ การบริหารสั่งการ การมอบหมายหน้าที่การงาน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้

4.1 การจัดการเรียนรู้ (Learning Management: LM) เช่น กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผลของหลักสูตร อันได้แก่ จุดมุ่งหมายที่ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ

4.1.1 ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Comprehension) การประยุกต์ (Application) การวิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมิน (Evaluation)

4.1.2 ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) ได้แก่ การรับรู้ (Receiving or Attending) การตอบสนอง (Responding) การสร้างคุณค่า (Valuing) การจัดระบบคุณค่า (Organization) และการสร้างลักษณะนิสัย (Characterization by a Value Complex)

4.1.3 ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) ได้แก่ ทักษะ (Skill) และการปฏิบัติ (Practice)

5. E = Evaluation ไม่ขาดการประเมินผล

6. V = Vision วิสัยทัศน์แบบขลุ่ยกว้างไกล วิสัยทัศน์ คือ มุมมอง เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการมีวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเป็นจุดในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อให้ทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต

7. E = Environment สดใสสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมถือเป็นนโยบายหนึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ซึ่งจากสถานการณ์และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมและพลังงานที่มีแนวโน้มมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของ

ทั่วโลกที่จะต้องถูกขึ้นมาปกป้องอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะปลูกฝังและให้ความรู้แก่พลเมืองของชาติ

8. M = Management มีความพร้อมการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษากล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือวิธีการที่ใช้ในการขับเคลื่อนสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด

9. E = Excellent Headteachers ผลงานดีเด่นยอดเยี่ยม ถือเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำ ถ้าครูเป็นผู้มีผลงานดีเด่นยอดเยี่ยมแต่ผู้บริหาร ไม่มีอะไรมาอวดใครได้ก็ย่อมจะขาดความมีภาวะผู้นำอย่างแน่นอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้อง

9.1 เป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่นยอดเยี่ยม ทั้งด้านความรู้และทักษะ (Knowledge & Skill)

9.2 มีแรงจูงใจภายในที่ผลักดันและจำเป็นสูง (Motivation from High Inner Drives and Needs)

9.3 มีความสามารถพิเศษมีความฉลาดทางอารมณ์ (Unique intellectual, Emotional and Physical Talent)

10. N = Nice เปี่ยมด้วยคุณธรรมและความอ่อนโยน ดังพุทธภาษิตที่ว่า เมตตาธรรมค้ำจุนโลก ธรรมะที่ผู้บริหารควรมีหลายข้อ เช่น

10.1 พรหมวิหาร 4 ได้แก่

10.1.1 เมตตา คือ ปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข คือสุขที่มีทรัพย์ สุขเพราะได้ใช้จ่ายทรัพย์ สุขเพราะไม่มีหนี้ และสุขเพราะการได้ทำงานที่ไม่เกิดโทษ

10.1.2 กรุณา ปรารถนาให้ผู้อื่น ได้พ้นทุกข์ ทั้งทุกข์ทางกาย (กายิกทุกข์) และทุกข์ทางใจ (เจตสิกทุกข์)

10.1.3 มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่น ได้ดี มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่มี嫉อิจฉาริษยา

10.1.4 อุเบกขา การรู้จักวางเฉย มีใจเป็นกลาง เทียงธรรมใครทำดียอมได้ดี ปรารถนาดีต่อคนอื่นตามธรรมนองคลองธรรม

10.2 สังคหวัตถุ 4 ได้แก่

10.2.1 ทาน คือรู้จักเป็นผู้ให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คือ รู้จักเป็นผู้ให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน ไม่เห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ผู้บริหารสถานศึกษาจักต้องรู้จักให้ ไม่ใช่เป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว เดียวจะถูกคูหมีนจากผู้ได้บังคับบัญชา

10.2.2 ปิยวาจา คือการพูดจาดูด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พุคดิ พุคสุภาพ พุคสร้างสรรค์ เป็นที่ชอบใจ ถูกใจของคนรอบข้าง การพูดเป็นบัน ไคขั้นแรกที่จะสร้าง

มนุษย์สัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น ต้องมีความฉลาดทางอารมณ์สูง

10.2.3 อึดจรรยา การสงเคราะห์สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น โดยไม่หวัง  
สิ่งตอบแทน

10.2.4 สมานัตตา การเป็นผู้มีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย มีจิตใจ  
หนักแน่น ไม่โลเล เป็นการสร้างความนิยมชมชอบและไว้วางใจของบุคคลอื่น

10.3 อิทธิบาท 4 ได้แก่

10.3.1 ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น

10.3.2 วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น

10.3.3 จิตตะ ความไม่ทอดทิ้งในสิ่งนั้น

10.3.4 วิมังสา ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จนั้น

10.4 ทศพิธราชธรรม 4 ธรรมสำหรับการครองเรือน ได้แก่

10.4.1 สัจจะคือ ความจริง ความตรง ความซื่อสัตย์ พูดจริงทำจริง

10.4.2 ทมะ คือ การฝึกฝน ฝึกนิสัย รู้จักปรับตัว ควบคุมอารมณ์ แก้ไข

ข้อบกพร่อง

10.4.3 ขันติ คือ ความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน เข้มแข็ง อดทน

ไม่หวั่นไหว ไม่ทอดถอย

10.4.4 จาคะ คือ ความเสียสละ ใจกว้าง ไม่เป็นแก่ประโยชน์ส่วนตน รับฟังความ  
คิดเห็นของบุคคลอื่น

11. T = Technology นำเทคโนโลยี ซึ่งจัดได้เป็น 4 กลุ่ม คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ  
การสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีวัสดุและเทคโนโลยีอื่น

พริตต์ คี วลัยรัตน์ (2553 : 4-5) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะบริหารงานให้สำเร็จ จะต้องรู้จัก  
การครองตน ครองคน และครองงาน

1. การครองตน คือ มีคุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง เช่น เป็นแบบอย่างที่ดีของคน  
ในองค์กร มีกริยามารยาทและแต่งกายดี พูดจาไพเราะ มีความเป็นผู้ใหญ่ เชื่อถือได้ มีวินัยในตนเอง  
ยึดหลักธรรม คำสั่งสอนของศาสนา ฯลฯ

2. การครองคน คือ มีคุณธรรมและจริยธรรมต่อผู้อื่นและสังคม เช่น ประพฤติดี  
ประพฤติชอบ มีความหนักแน่นอดทน มีความยุติธรรม มีอัธยาศัยดี ฯลฯ

3. การครองงาน คือ มีคุณธรรมจริยธรรมต่อหน้าที่การงาน เช่น มีความรู้ แสวงหา  
ประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง ยึดหลักธรรม

ประจำใจในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

และจากบทความ “ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต,” (2553 :1-3) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้นำในโรงเรียนในอนาคตควรมี เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ อย่างน้อยควรประกอบ ด้วยสิ่งสำคัญเหล่านี้

1. ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
2. ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
3. ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล
4. ความสามารถในการสร้างทีมงาน
5. ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
6. ความสามารถในการจัดการกับปัญหา
7. ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์และการริเริ่มใน

การเปลี่ยนแปลงองค์กร

โดยสรุปงานด้านการเป็นผู้บริหาร ได้แก่ การควบคุม การวางระบบ การจัดระเบียบ และเน้นความมีประสิทธิภาพ ส่วนงานการเป็นผู้นำ คือการทำหน้าที่ปลดปล่อยพลังความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การจัดทำวิสัยทัศน์เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุกคนมีประสิทธิผล มีผลงานวิจัยจำนวนมากที่ระบุว่า ผู้ที่ต้องทำหน้าที่นี้เทศงานขององค์กร (Organizational Supervisors) มีความจำเป็นต้องเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่มีประสิทธิผลในตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำหรือสร้างภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกลักษณะและคุณสมบัติ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จึงควรมีลักษณะที่สำคัญ คือเป็นนักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักการพูด นักประเมินประเมิน นกวางแผน นักปกครอง และเป็นนักปราชญ์ เพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินงานการจัดการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในองค์กร เพราะการบริหารงานในปัจจุบัน ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก ซึ่งจะช่วยให้ชี้ถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้ออกมาในการปฏิบัติงานได้มากที่สุด และในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการ

ไปได้อย่างรวดเร็วและประสบผลสำเร็จ การบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความเก่งทั้งกับงาน เก่งกับคน เก่งการคิด และเก่งในการดำเนินชีวิตไปพร้อม ๆ กันด้วย

### บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี

ปัจจุบันสังคมเปิดโอกาสให้ผู้หญิงได้มีสิทธิเท่าเทียมกับผู้ชาย ในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสูงๆ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งในทางการเมือง การบริหารภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้หญิงได้มีโอกาสเข้ามาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรต่าง ๆ และจะปรากฏชื่อในตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารมากขึ้นเรื่อย ๆ และต่างก็มีความสามารถเป็นผู้นำได้ดีไม่แพ้ผู้ชาย

ในสถาบันการศึกษาปัจจุบันผู้หญิงได้ผ่านการคัดเลือกและเข้ามามีบทบาทในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามากขึ้น บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะในฐานะผู้บริหาร การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออนาคตขององค์กร ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จในภาระหน้าที่ขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก การตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของข้อมูล ความรอบรู้ ค่านิยมหรือความรู้สึก และการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจะต้องมีวิธี และแนวทางในการตัดสินใจที่เหมาะสมกับเรื่องที่จะตัดสินใจ และเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์

ลดาวัลย์ บัวเอี่ยม (2544 : 14) กล่าวถึงผู้บริหารสตรีในภาครัฐว่า สตรีที่สามารถก้าวขึ้นมาในระดับสูงได้มักเป็นคนเก่ง มีฝีมือและสามารถจัดการภาวะรอบครวัได้ดี ลักษณะงานหากเป็นงานวิชาการจะเอื้อต่อความก้าวหน้าของสตรี วัฒนธรรมองค์กรเองก็มีความสำคัญและสตรีเหล่านั้นต้องทำงานหนักกว่าผู้ชาย 3 - 4 เท่า เพื่อพิสูจน์ความสามารถและสร้างผลงานทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น

เบนนิส (2545 : 195) กล่าวว่าความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้หญิงหรือผู้ชาย แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรและคุณลักษณะของผู้นำ

โกรวและมอนต์โกเมอรี (Grove & Montgomery, 2001 : unpagged) ได้สรุปให้เห็นถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำของบุรุษและสตรีในวงการศึกษานี้ไว้ดังนี้

1. ผู้นำบุรุษ จะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน มุ่งสู่เป้าหมาย เก็บข้อมูลข่าวสารและเอาชนะอิทธิพลระบียบ และบริหาร โดยการให้รางวัลและการลงโทษกับงานที่ไม่ดี สนใจผลผลิตและบริหารงานแบบเดิมๆ
2. ผู้นำสตรี จะมุ่งเน้นที่สัมพันธภาพ การแบ่งปัน และกระบวนการ มีภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวก สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้าน อาทิเช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำบุรุษ มีการตัดสินใจร่วมกัน ให้กำลังใจ รู้สึกว่าตนเอง



มีคุณค่า กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนความสนใจของสมาชิกไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ตาราง 9 ความแตกต่างของภาวะผู้นำสตรีและบุรุษ

บุรุษ	สตรี
1. เชื่อมั่นในตนเอง	1. อ่อนน้อม
2. ปกป้องความคิดของตนเอง	2. ร่าเริง สนุกสนาน
3. ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับใคร	3. ลังเล ขี้อาย
4. รักษาสิทธิ	4. ช่างประจบประแจง
5. เข้มแข็ง หนักแน่น	5. ซื่อสัตย์
6. มีพลัง โน้มน้าวจิตใจ	6. อ่อนน้อม
7. ช่างวิเคราะห์	7. มีความเห็นอกเห็นใจ
8. มีอำนาจ	8. มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้อื่น
9. เต็มใจรับความเสี่ยง	9. มีความสามารถในการวินิจฉัย
10. ตัดสินใจง่าย	10. ขี้สงสาร
11. พร้อมที่จะรักษาจุดยืน	11. มีความสามารถในการปลอบใจผู้อื่น

ที่มา : โกรว และมอนต์โกเมอรี (Grove & Montgomery. 2001 : unpagged)

โรสเนอร์ (Rosner. 2545 : 74-75) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสตรีว่า จะมีลักษณะค่อนข้างไปทางผู้นำเชิงปฏิรูป กล่าวคือ สตรีมีแนวโน้มที่จำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการนำผลประโยชน์ส่วนตนให้กลายเป็นผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมมากกว่า สตรีเชื่อว่าอำนาจของตนเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทักษะด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการทำงานแบบเครือข่าย ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่งในองค์กร และสตรีมีแนวโน้มจะมีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ โดยจะพยายามทำให้ตนกับผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อประโยชน์ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ใช้วิธีขอความคิดเห็น ขอคำแนะนำจากผู้ตาม ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อทดสอบข้อสมมติฐานของคนก่อนทำการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ยินดีที่จะบอกเหตุผลในการตัดสินใจของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ สตรีจะทำงานโดยไม่ใช้ความรุนแรง แต่จะใช้ความร่วมมือ และการช่วยเหลือสนับสนุน

ส่วน แกรนท์ (Grant. 2545 : 78-80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้มาสมัคร ที่จะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การสมัยใหม่ สรุปได้ดังนี้

1. การสื่อสารและการให้ความร่วมมือ (Communication and Cooperation) สตรีได้รับการฝึกด้านการสื่อสารและเอาใจใส่ผู้อื่นมาตั้งแต่เด็ก ซึ่งความชำนาญในเรื่องนี้จะช่วยให้บรรยากาศ การประชุมมีความร่วมมือกันมากกว่าที่จะแข่งขันกัน และยังนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร กันได้ดีกว่า

2. การเข้าร่วมและผูกพันทางใจ (Affiliation and Attachment) สตรีชอบเข้าร่วมกลุ่ม ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและห่วงใยผู้อื่น รวมถึงความคล่องตัวในด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยให้ องค์การมีความเป็นมิตรภาพและความเป็นคนมากขึ้น

3. อำนาจ (Power) สตรีจะแสดงอำนาจด้วยการให้และการดูแลเอาใจใส่มากกว่าการ ควบคุมบังคับบัญชา

4. ลักษณะทางกายภาพ (Physicality) การได้เห็นการเจริญเติบโตของชีวิตมนุษย์อย่าง ใกล้ชิดในฐานะแม่ ช่วยให้สตรีมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความเป็นจริงเกี่ยวกับการเจริญเติบโต และพัฒนาการด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

5. อารมณ์อ่อนไหว เปราะบางและขาดความมั่นใจในตนเอง (Emotionality Vulnerability and Lack of Self - Confidence) เป็นจุดอ่อนของสตรีที่อาจแปลงเป็นจุดแข็งได้ เพราะการไม่ควบคุม ตนเองจะทำให้สตรีเห็นจุดอ่อนของคน และมีโอกาสพัฒนาจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งมากกว่าบุรุษ และยังทำให้สตรีสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งทั้งตนเองและผู้อื่น ได้แม่นยำกว่าด้วย

6. ความใกล้ชิดสนิทสนมและการทำนุบำรุง (Intimacy and Nurturing) สตรีจะมีความ เข้าอกเข้าใจผู้อื่นและมีความรู้สึกผูกพันกับโลกภายนอกมากกว่าบุรุษ

เฮลเลอร์ (Heller. 1982 : 13-19) ได้ศึกษาพบว่าผู้หญิงสามารถเป็นผู้นำทางการบริหาร ได้ เช่นเดียวกับผู้ชาย แต่มีลักษณะแตกต่างกันตามเพศ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ผู้หญิงจะเป็นคนเจ้าอารมณ์ อ่อนไหวต่อเหตุการณ์ต่างๆ และจะแสดงออกถึงอารมณ์ นั้นๆ แม้ต่อหน้าที่ประชุม หรือเอาปัญหาส่วนตัวมาปะปนกับงาน เป็นต้น

2. ผู้ชายจะเป็นผู้ที่ห่างเหินกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความละเอียดลึกซึ้งในการแก้ปัญหา

3. ผู้หญิงขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าพูดอะไรออกมาตรงๆ ไม่มีความเด็ดขาด

ในบางสถานการณ์

4. ผู้หญิงจะมีความเข้าใจและสนใจเข้าถึงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกว่าผู้ชาย

5. ผู้หญิงจะมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การติดต่อสื่อสารจะทำได้

ทั้งสองทาง ไม่ถือยศถือตำแหน่งเหมือนผู้ชาย

6. ผู้หญิงมีความเป็นระเบียบและตรงต่อเวลา ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

7. ผู้ชายจะแยกการทำงานกับบทบาททางสังคมไว้คนละส่วน เขาจะมีความจริงจังกับงาน แต่หลังจากหมดเวลาทำงานแล้วจะเป็นบทบาททางสังคม

8. ผู้ชายจะเป็นคนตามสบายและมีอารมณ์ขันสนุกสนาน

9. ผู้ชายจะทำงานเป็นอิสระและคิดอย่างเป็นระบบ

10. ผู้ชายมักจะคิดว่าตนเป็นผู้นำที่เหนือกว่าผู้หญิง การที่ผู้หญิงจะต้องทำงานเพื่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ชาย ในทัศนะของผู้หญิงมีความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมชาติ

การศึกษาของเฮลเลอร์ เป็นการให้ข้อสังเกตในเรื่องความแตกต่าง คุณลักษณะของผู้หญิงและผู้ชายในการบริหาร การที่ผู้หญิงและผู้ชายทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องปรับตัวเข้าหากันโดยการเรียนรู้ตนเองและผู้ร่วมงาน การเรียนรู้สำนึกในตนเองจะเป็นพื้นฐานขั้นแรกที่จะนำไปสู่การควบคุมตนเองได้

อเบอร์ดีน และเนคบิตท์ (Abudene & Naisbitt, 1993 : 63-67) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของสตรี พบว่ามี 6 คุณลักษณะ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ คือ

1. การมอบอำนาจ (Empower) ด้วยการให้รางวัล เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น จูงใจ มอบอำนาจ สร้างค่านิยมใหม่ๆ มีวิสัยทัศน์

2. การปรับโครงสร้างใหม่ (Restructure) มีการเปลี่ยนแปลง มีการติดต่อกัน สร้างเป็นเครือข่าย ชี้คหุ่่น มุ่งสนใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อผลสำเร็จ มองภาพรวม และมีความเป็นระบบ

3. การสอน (Teaching) คอยเอื้ออำนวยความสะดวก มุ่งเน้นสร้างรูปแบบการสอนด้วยวิธีใหม่ๆ

4. นักถาม (Questioner) ถามคำถามที่ถูกต้องและเหมาะสม

5. เป็นตัวแบบ (Role Model) ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี

6. เปิดกว้าง (Openness) สนับสนุนให้องค์กรมีความก้าวหน้า เข้าถึงได้ง่ายและมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์

และยังได้ศึกษาผู้บริหารทั้งบุรุษและสตรี ที่มีอาชีพ การศึกษา และอายุใกล้เคียงกัน และพบว่าบุรุษและสตรีมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยบุรุษเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) โดยมีการให้รางวัลกับผลงานที่ดี และลงโทษกับผลงานที่ไม่ดี ในขณะที่สตรีจะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leaders) โดยพยายามจะปรับความสนใจของสมาชิกไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Aburdene & Naisbitt, 1993 : 67-68)

ซึ่งโรสนอร์ (Rosner. 2545 : unpagged) เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์

(Interactive Leadership) และผู้นำสตรีจะส่งเสริมการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

แฮกเบิร์ก คอนซัลติง กรุ๊ป (Hagberg Consulting Group. 1998 : unpage) ได้กล่าวว่า รูปแบบการจัดการของสตรีนั้น จะเน้นสื่อสารและสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นสิ่งที่เหมาะสมมากกว่าการจัดการของบุรุษ สตรีจะเน้นการทำงานเป็นทีม มีลักษณะทางสังคมที่ดีกว่า มีการสื่อสารที่ดีกว่า ใส่ใจในผู้คน มุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นอันดับแรก ใช้ทักษะของการสร้างอิทธิพลมากกว่าอำนาจ สตรีสามารถจัดการกับการทำงานที่หลากหลาย โดยยึดค่านิยมประเพณีต่างๆ น้อยกว่าบุรุษ อดทนต่อความแตกต่างได้มากกว่า ให้ความสนใจกับขอบเขตของสังคม และสามารถงูใจบุคคลอื่นได้ดีกว่าบุรุษ แสดงความประทับใจต่อความพยายามของผู้อื่นได้ดีกว่า แสดงออกถึงความคิดและความรู้สึกของตนเองได้ดีกว่า และมีความพยายามมากกว่าบุรุษ

อเมดี้ (Amedy. 1999 : 10) กล่าวว่าโดยทั่วไปบุรุษและสตรีต่างกันที่ความสามารถ ความสนใจและด้านจิตใจ บุรุษมีแนวโน้มเป็นชา เผด็จการ ก้าวร้าว ตีคกันทางเพศ และมุ่งสนใจในวิธีการ ส่วนสตรีจะถูกรับรู้ในเชิงลบว่าสนใจคนมากเกินไป เจ้าอารมณ์และไม่กล้าแสดงออก ภาพพจน์ในเชิงบวกต่อบุรุษคือ มีความเชื่อในความเท่าเทียมกันของบุคคล มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการจัดการ ภาพพจน์ในเชิงบวกต่อสตรีคือ มีลักษณะอ่อนคลายเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน สามารถที่จะแยกเรื่องงานออกจากบทบาททางสังคม และเป็นอิสระในการทำงาน

ส่วนสตรีนเกอร์ (Stringer. 2002 : 220-221) ได้กล่าวถึงทักษะ 4 ประการที่สตรีใช้ในการบริหารจัดการ คือ

1. มีการกระตุ้นใจผู้อื่น เน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ
2. รับฟังผู้อื่น
3. มีการวางแผนทางยุทธวิธี
4. มีการวิเคราะห์

ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีนั้น ได้มีผู้เสนอไว้ ดังนี้

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2541 : 22) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารสตรีต้องพัฒนาบทบาทเหล่านี้ให้เหมาะสม ซึ่งมี 4 ประการดังนี้

ประการที่หนึ่ง ต้องกล้าเสี่ยงในการทำงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติขั้นต้นของผู้ที่จะก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง การทำงานจะต้องทำให้มีผลงานที่โดดเด่นอยู่เสมอ

ประการที่สอง ต้องมีความเข้มแข็ง มั่นคงในการตัดสินใจแต่ไม่ควรเป็นคนก้าวร้าวและมีความนุ่มนวลในความเข้มแข็ง

ประการที่สาม ต้องมีความทะเยอทะยานที่จะก้าวสู่ตำแหน่งสูง มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานให้เด่น แต่ไม่ควรจะคาดหวังว่าผลงานที่เท่ากับผู้บริหารชายจะต้องได้รับผลตอบแทนเท่ากัน ผู้บริหารสตรีที่อยู่ในตำแหน่งสูงๆ มักจะถูกคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงว่า ต้องยึดงานเป็นหลัก ครอบครัวเป็นรอง มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างดีเด่น มีความเสียสละเพื่อองค์กรด้วย

ประการสุดท้าย ต้องเต็มใจรับผิดชอบงาน เอาใจใส่ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และต้องรับผิดชอบต่อตำแหน่งของตน ดูแลงานในตำแหน่งของตนให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

การแสดงบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีนั้น ได้มีผู้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี ดังนี้

สุธีรา ทอมสัน และเมทินี พงษ์เวช (2541 : ไม่มีเลขหน้า) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของผู้บริหารสตรีไว้ว่า สภาพสังคมไทยยังยึดติดกับค่านิยมในเรื่องระบบอาวุโสและความเป็นสตรีหรือเป็นบุรุษ ทำให้สตรีถูกยับยั้งในการก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้สตรีจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเกิดประสิทธิภาพเท่าเทียมบุรุษ โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ สถานภาพสมรส ภาระครอบครัว ฐานะครอบครัว บุคลิกภาพ และทัศนคติผู้บริหาร ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน คือ การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า เครื่องช่วยในการทำงาน ผู้ที่เป็นแบบอย่างในการทำงาน และลักษณะของงาน

และจากบทความ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี,” (อนันต์ชัย ทงจันทร์. 2544 : 77-78 ; อ้างจาก ธนชัย อำนวยสวัสดิ์. 2552 : 5) ได้กล่าวถึงการศึกษาตัวอย่างจากผู้บริหารสตรีและบุรุษระดับสูง โดยแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง และได้ทำการเก็บข้อมูล ใน 4 กลุ่มคือ สตรีนักบริหารจากภาคเอกชน สตรีนักบริหารจากภาครัฐ ผู้บริหารบุรุษจากภาคเอกชน และผู้บริหารบุรุษ จากภาครัฐ ด้วยลักษณะของคำถามใน 7 ประเด็น ดังนี้

ประเด็น 1 ถามเรื่องข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน สถานภาพ จำนวนบุตร และองค์กรที่ทำงานในปัจจุบัน

ประเด็น 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี

ประเด็น 3 บุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี

ประเด็น 4 ทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี

ประเด็น 5 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานและองค์การที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าของผู้บริหารสตรี

ประเด็น 6 ปัญหาที่ผู้บริหารสตรีต้องประสบ

ประเด็น 7 อุปสรรคที่ผู้บริหารสตรีต้องเผชิญ

จากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) ได้ผลวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องการศึกษา ระดับความรู้ อายุและประสบการณ์การทำงาน ในเรื่องบุคลิกภาพ ได้แก่ เรื่องความเป็นผู้นำ ความเชื่อมั่นตนเอง ความกล้าตัดสินใจ ความละเอียดรอบคอบ และการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านทัศนคติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า ได้แก่ ความเท่าเทียมกันระหว่างหญิงและชาย การมุ่งมั่นต่อสู้งาน ไม่ยอมแพ้ ไม่ย่อท้อ ส่วนในเรื่องภาวะครอบครัว ถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างทั้ง 2 เพศ

2. ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพระหว่างทั้ง 2 เพศ ได้แก่ การยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงาน ลักษณะขององค์การ ค่านิยมของสังคม วัฒนธรรม เครือข่ายความสัมพันธ์

3. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ได้แก่ปัญหาในเรื่องการยอมรับ ปัญหาการที่จะให้ความใกล้ชิด และการจัดการปัญหากับลูกน้องชาย ปัญหาทางกายภาพของผู้หญิง เช่นการตั้งครรภ์ ข้อจำกัดทางกฎหมาย ค่านิยมของสังคม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ได้พบว่า

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของนักบริหารสตรี ได้แก่ความเข้าใจจากครอบครัวและการแบ่งเบาภาระของครอบครัว เป็นปัจจัยหลัก ส่วนปัจจัยรองลงมาได้แก่ ความรู้ความสามารถในการจัดการเรื่องต่างๆ ประสบการณ์ การมีวิสัยทัศน์ รวมถึงการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสตรี มีปัจจัยที่ส่งเสริมความก้าวหน้าได้แก่ ลักษณะกริยา ท่าทางการแสดงออก ความสุภาพเรียบร้อย อ่อนหวาน การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การทุ่มเทให้กับงาน ความอดทนอดกลั้น การควบคุมอารมณ์ การรับฟังผู้อื่นและความละเอียดรอบคอบ ในประเด็นทัศนคติ ได้ความเห็นว่าสตรีควรคิดถึงการทำงานให้ดีที่สุดและไม่คิดแข่งขันกับใคร รวมถึงไม่มีการแบ่งแยกระหว่างบุรุษ สตรี สังเกตว่าข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพมีความแตกต่างจากการสัมภาษณ์กลุ่ม

3.2 ปัจจัยภายนอกที่ผู้บริหารสตรีคำนึงถึงมากที่สุด ได้แก่ การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและลูกน้องซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์กลุ่ม

3.3 ในประเด็นของปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับจากลูกน้อง ส่วนปัญหาข้อจำกัดทางร่างกายใน

การทำงานบางประเภทและบางเวลา โดยที่ร่างกายอ่อนแอและมีอารมณ์แปรปรวน ไม่สามารถทำงานบางอย่างได้ในประเด็นนี้ข้อมูลสอดคล้องกับการสัมภาษณ์กลุ่ม

เมื่อลำดับปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทั้งผู้บริหารสตรีที่อยู่ในภาครัฐและภาคเอกชน เป็นเรื่องความรู้ความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา อายุ และความสามารถในการจัดการการทำงาน ระดับการศึกษา การจัดการภาวะครอบครัวตามลำดับ ส่วนในเรื่องรูปร่างหน้าตา ภูมิหลังวงศ์ตระกูลของตัวเองหรือคู่สมรส เป็นการให้ความสำคัญรองลงมา ชึ่งในภาครัฐแล้วถือเป็นเรื่องให้ความสำคัญอย่างสุดท้าย

ส่วนบุคคลสภาพเรียงลำดับการให้ความสำคัญดังนี้ ความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความกล้าตัดสินใจ ความอดทนไม่ย่อท้อกับอุปสรรค และความเชื่อมั่นในตนเองเป็นประการสุดท้าย ส่วนเรื่องความอ่อนหวาน อ่อน โขน ความทะเยอทะยาน และรสนิยมในการแต่งกาย มีอิทธิพลน้อยที่สุด ซึ่งเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ในผู้บริหารสตรีทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

สำหรับทัศนคติที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ จัดตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความเท่าเทียมกันระหว่างสตรีและบุรุษ ความเชื่อมั่นในองค์การถึงการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน การแข่งขันเพื่อเกิดความมานะ ทัศนคติที่ติดต่อกันจึงจะสร้างความก้าวหน้า และภาวะความรับผิดชอบร่วมกันกับบุรุษในครอบครัว ซึ่งมีข้อมูลเป็นทางเดียวกัน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และทัศนคติที่มีอิทธิพลน้อย จะเป็นในเรื่องหน้าที่ของความเป็นแม่สำคัญกว่าความก้าวหน้าในอาชีพ ลูกผู้หญิงมีหน้าที่ดูแลบิดามารดา และทัศนคติที่สตรีจะมีความผิดพลาดสูง หมายถึงหากสตรีมีทัศนคติใน 3 ประเด็นหลังนี้ อาจมีอิทธิพลในด้านลบต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ปัจจัยด้านอิทธิพลของปัจจัยภายนอก เรียงลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ ความยุติธรรมของหัวหน้างาน ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับความเท่าเทียมกัน การเปิด โอกาสที่เท่าเทียมกัน ความใจกว้างและการยอมรับของผู้บริหารบุรุษในองค์การ และสุดท้าย ค่านิยมของสังคม ที่เปิดโอกาสให้สตรีมากขึ้น ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

สำหรับปัญหาในการทำงานของผู้บริหารสตรี ในเรื่องขีดจำกัดในการเลื่อนตำแหน่ง (เพดานแก้ว) เป็นปัญหาที่สำคัญลำดับแรกๆ ที่ให้ความสำคัญ ส่วนปัญหารองลงไปคือ การไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าชาย การไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่ม หรือเครือข่ายของผู้บริหารบุรุษ การได้รับมอบหมายงานที่ไม่มีความท้าทาย และการทำงานบางประเภทที่ต้องเสี่ยงอันตราย ปัญหาในลำดับแรกจะถูกระบุในผู้บริหารภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐ ส่วนปัญหารองลงมา มีความสอดคล้องกันทั้งสองภาค ด้านของอุปสรรคการทำงาน ในเรื่องอุปสรรคทางกายภาพ เช่น การไม่สามารถทำงานได้ในช่วงเวลาตั้งครรภ์ เป็นลำดับสำคัญที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องทัศนคติของผู้ร่วมงานบุรุษ

ที่มองสตรีมีจุดอ่อน และไม่สามารถเท่าเทียมบุรุษได้ ข้อจำกัดทางกฎหมาย ส่วนค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคม เป็นลำดับสุดท้าย

จากข้อมูลผลการวิจัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนาอาชีพของผู้บริหารหญิง โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะการเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ เป็นความสำคัญในลำดับต้นๆ ส่วนการพัฒนาคุณสมบัติส่วนบุคคล สตรีควรมีนิสัยเป็นผู้ออกตน และควบคุมอารมณ์ใช้เหตุผลในการทำงาน เมื่อพิจารณาในด้านทัศนคติที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ต้องมีการสร้างความเชื่อมั่นในความเท่าเทียมกันระหว่างสตรีและบุรุษ รวมถึงสตรีเองต้องมีทัศนคติที่ดีต่องาน ทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด ไม่ต้องคิดเรื่องความเป็นสตรีหรือบุรุษ การให้ความสำคัญในเรื่องความยุติธรรมของหัวหน้างาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก มีการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันทุกคนในองค์กร มีการเน้นย้ำเรื่องคุณธรรม การประเมินผลงานชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สตรีจะมีความรู้สึกในเรื่องขีดจำกัดของการเลื่อนตำแหน่ง แต่ในบุรุษจะเห็นความสำคัญของความปลอดภัย เช่นการเดินทาง งานเสี่ยงอันตราย ความไม่คล่องตัวของการทำงานของผู้หญิง ซึ่งหากผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัญหาและการให้วิธีการชดเชยด้วยรูปแบบอื่นๆ สามารถช่วยให้องค์กรที่บุรุษและสตรีทำงานร่วมกันได้อย่างดีและต่างก็มีโอกาสแสดงออกซึ่งศักยภาพได้เท่ากัน

ส่วน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551 : 1-3) ได้เขียนในบทความ “ปลูกฝังภาวะผู้นำของผู้หญิง” ว่าการสร้างเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของสตรี ควรมีแนวทางดังนี้

1. การปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับบทบาทสตรีผ่านการเรียนการสอน ในหลักสูตรการเรียนการสอนควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับสตรีกับการมีบทบาทสำคัญต่อสังคมและการเมือง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อปลูกฝังค่านิยมให้ผู้เรียนในการยอมรับว่า แท้จริงแล้วสตรีสามารถมีบทบาทในสังคมได้หลากหลายที่ประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากบทบาทในครอบครัว
2. การสนับสนุนให้สตรีเป็นผู้นำกิจกรรม สถาบันการศึกษาควรส่งเสริมผู้เรียนที่เป็นสตรีให้มีส่วนร่วมและแสดงศักยภาพในการทำกิจกรรมให้มากขึ้น เช่น การเป็นประธานหรือเป็นคณะกรรมการนักเรียน/นักศึกษา การเป็นหัวหน้าโครงการต่าง ๆ การเป็นหัวหน้าชมรม เป็นต้น โดยมีผู้คอยให้คำแนะนำหรือรุ่นพี่ที่เป็นสตรีเป็นแบบอย่าง
3. การเป็นแบบอย่างของผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรสตรี สถาบันการศึกษาควรมีบรรยากาศของการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน บุรุษควรให้เกียรติสตรี สนับสนุนให้ครูและบุคลากรที่เป็นสตรี มีบทบาทความรับผิดชอบในงานสำคัญ และกระตุ้นสตรีให้เข้าไปเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมมากขึ้น



4. การส่งเสริมให้สตรีมีส่วนร่วมทำกิจกรรมเพื่อสังคม สถาบันการศึกษาควรจัดกิจกรรมที่มีส่วนพัฒนาผู้เรียน โดยเฉพาะสตรี ได้เรียนรู้เกี่ยวกับสังคมและมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม เช่น ให้ความรู้เกี่ยวกับประกอบอาชีพแก่คนในชุมชนแออัด ดูแลเด็กกำพร้าในสถานสงเคราะห์ เข้าไปพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของคนในหมู่บ้านห่างไกล เป็นต้น เพื่อสร้างจิตสำนึกการช่วยเหลือสังคมแก่ผู้เรียน ให้ลุกขึ้นมามีบทบาทสำคัญในสังคมในระดับที่สูงขึ้น

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 65 กำหนดให้หน่วยงานทางการศึกษาที่จัดการศึกษาในลักษณะ โรงเรียน วิทยาลัยหรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในสังกัดกรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน เพื่อการบริหารและจัดการในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 : 19)

ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ ได้แบ่งออกเป็น 4 เขต ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1. 2552 : ไม่มีเลขหน้า)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองนูริรัมย์ อำเภอบ้านด่าน อำเภอลำปลายมาศ และอำเภอชำนิ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอประโคนชัย อำเภอบ้านกรวด อำเภอพลับพลาชัย และอำเภอห้วยราช
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 3 ประกอบด้วย อำเภอนางรอง อำเภอหนองกี่ อำเภอปะคำ อำเภอหนองหงส์ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอโนนดินแดง อำเภอโนนสุวรรณ และอำเภอละหานทราย
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 4 ประกอบด้วย อำเภอพุทไธสง อำเภอแคนดง อำเภอสตึก อำเภอคูเมือง อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ และอำเภอนาโพธิ์

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 มีจำนวนทั้งสิ้น 219 โรง โดยมีโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 17 โรง โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา จำนวน 63 โรง และโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 139 โรง (รายงานข้อมูลจำนวนสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1. 2553 : 1) และมีผู้บริหารสถานศึกษาทั้งตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวนทั้งสิ้น 277 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษานูริรัมย์ จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 91.4 และผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 (รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพท.บร.1. 2553 : 1-10) จะเห็นว่าจำนวนผู้บริหารสตรียังมีจำนวนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนผู้บริหารนุริรัมย์

จากการศึกษาถึงบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จึงพอสรุปได้ว่า การได้รับโอกาส โดยเฉพาะทางด้านการศึกษา จะส่งผลให้ผู้บริหารสตรีได้มีโอกาสแสวงหาความรู้ ความสามารถและพัฒนาตนในทางบริหาร ให้สามารถบริหารได้เท่าเทียมกับผู้บริหารบุรุษ รวมทั้ง ปัจจัยทางด้านค่านิยม สังคม การยอมรับจากผู้บริหารบุรุษ ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัญหาและ อุปสรรคในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารสตรีจะต้องพัฒนาศักยภาพของคน ให้เป็นที่ยอมรับ สร้าง ความเชื่อมั่นในตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และพร้อมที่จะปรับปรุง ตนเองให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เป็นอยู่

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ทำให้สามารถนำ ผลการวิจัยมาปรับปรุง และพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น งานวิจัยทั้ง ในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้า ในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในที่มี อิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ การทำงาน ระดับการศึกษา ความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความกล้าตัดสินใจ รวมทั้ง ความอดทน การแยกแยะอารมณ์และเหตุผล ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับงานและองค์การที่มี อิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหารสตรี ได้แก่ ความยุติธรรมของหัวหน้างาน ทัศนคติ ของผู้บริหารระดับสูงที่ยอมรับความเท่าเทียมกัน การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน ความใจกว้างและ การยอมรับของผู้บริหารชายในองค์การ รวมทั้งค่านิยมของสังคมที่เปิด โอกาสให้ผู้หญิงมากขึ้น ปัญหาในการทำงานของผู้บริหารสตรี ได้แก่ การเผชิญปัญหาเพดานแก้ว คือมีขีดจำกัดในการเลื่อน ตำแหน่ง การไม่ได้รับการยอมรับเข้าร่วมกลุ่มหรือเครือข่ายของผู้บริหารชาย รวมทั้งการไม่ได้รับการ สนับสนุนจากหัวหน้าชาย และอุปสรรคในการทำงาน ได้แก่ เสรีภาพ เช่น การตั้งครุฑ ทัศนคติ ของเพื่อนร่วมงานชายที่มองผู้หญิงว่ามีจุดอ่อนและ ไม่มีความสามารถเท่าเทียมชาย และข้อจำกัดทาง กฎหมาย

อารีย์ ชินสุวรรณ (2543 : บทคัดย่อ ; อ้างถึงใน อรทิพย์ โชติกเสถียร. 2550 : 39-40) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ ในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า การใช้อำนาจในการบริหารงานผู้บริหาร

สตรีมีการใช้อำนาจโดยรวมและแต่ละด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาที่มีผู้บริหารสตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เจือศรี พูนพิพัฒน์ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านลักษณะนิสัย ด้านทักษะ ด้านความรู้และด้านบุคลิกภาพ เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียนทั้งโดยรวมและรายด้าน พบว่าแตกต่างกัน

วณิภา ปรียานนท์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยปรากฏว่าการใช้อำนาจในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสตรี ทั้งโดยรวมและทุกลักษณะอำนาจอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสตรี ทั้งโดยรวมและทุกหมวดงานอยู่ในระดับมาก การใช้อำนาจทั้งโดยรวมและทุกลักษณะอำนาจของผู้บริหารสตรี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน ทั้งโดยรวมและทุกหมวดงาน

สรรรณา แน่นหนา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จำแนกตามเพศและประสบการณ์การทำงาน ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือในผลงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ ด้านวิธีการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกือบอยู่ในระดับปานกลาง

กฤตภาณูจน์ มลิเกตุ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและครูอัตราจ้างอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกคุณลักษณะเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะทางด้านวิชาชีพ ด้านทักษะการบริหารและด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากตามลำดับ ผลการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามเพศและประสบการณ์พบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการครูและครูอัตราจ้างที่เป็นเพศชายและเพศหญิง

และประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

วาสนา สุขประเสริฐ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียน ประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร พบว่า ภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร ภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่าด้านกิจสัมพันธ์ และข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ยโสธร โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

อาตี๊เกะ จรัสศาสน์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี ในด้านต่าง ๆ เรียงลำดับจากมาก ไปน้อย คือ ความยุติธรรม ความมีวินัยในตนเอง ความมีใจกว้าง ความรอบคอบ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเชื่อมั่นในตนเอง พบว่าภาวะผู้นำสตรี จังหวัดปัตตานีมีภาวะผู้นำทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน และในทุกด้านมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และ ผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานีประเภทต่าง ๆ มีลักษณะภาวะผู้นำทุกด้าน ไม่แตกต่างกัน สตรีที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางครอบครัวและศาสนาแตกต่างกัน มีลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้นำสตรีที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันจะมีระดับภาวะ ผู้นำที่แตกต่างกัน โดยพบว่าผู้นำสตรีในจังหวัดปัตตานีที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือ อนุปริญญา ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน แต่ผู้นำที่มีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีกับประถมศึกษา มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่าผู้นำสตรี ในจังหวัดปัตตานีส่วนใหญ่มีปัญหาทางด้านการไม่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนเท่าที่ควร การขาด บุคลากรและงบประมาณในการดำเนินการ บางพื้นที่มีปัญหาด้านความไม่ปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สิน โดยเฉพาะความไม่ปลอดภัยในการเดินทางไปยังชุมชน ทำให้การปฏิบัติงาน ไม่เต็มที่

รัชนก แสงกาญจน์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพผู้บริหาร สตรีกับประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพผู้บริหารสตรี สถานศึกษาเอกชน โดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับดี ประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน โดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก

พิมพ์พร วงษ์มหา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน

ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านบุคลิกภาพมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุด และปัจจัยด้านเฉพาะลักษณะทางเพศ รวมทั้งข้อจำกัดด้านค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคม เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานมากที่สุด

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกัน ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกัน และผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

กนกกรานต์ คชชะ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านทักษะด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะนิสัย และด้านความรู้ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะนิสัย และด้านความรู้ และเมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

มัทนา ศรีโยธา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามการรับรู้ของผู้บริหารและ

ครูผู้สอน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมไม่ต่างกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยรวมแตกต่างกัน

อรทิพย์ โชติกเสถียร (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสตรีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1-4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารสตรี ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาลำดับที่ 7 ด้าน คือ งานปกครองนักเรียน งานธุรการ งานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานอาคารสถานที่ งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารสตรีแตกต่างกัน ในด้านงานธุรการและด้านงานโรงเรียนกับชุมชน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ มีความละเอียดรอบคอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา และมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารงาน และผู้ได้บังคับบัญชาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ การตัดสินใจไม่เด็ดขาด ขาดความหนักแน่น อารมณ์ไม่มั่นคง เอาใจใส่เรื่องที่ไม่ใช่สาระสำคัญ ขาดการมีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน และการให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ศิริประภา ศิลาโท (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกครูชายและครูหญิง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด

จากการศึกษาวิจัยในประเทศจะเห็นว่าบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนักพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูง มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารการศึกษา มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เชื่อมั่นในตนเองและร่วมปรึกษากับกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาโดยยึดความเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่สิ่งที่ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีคือ ปัจจัยในด้านบุคลิกภาพ ลักษณะทางเพศ การตัดสินใจไม่เด็ดขาด ขาดการสัมพันธ์กับชุมชนและข้อจำกัดด้านค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคม

### งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass. 1990 : 723-724) ได้สรุปจากผลการวิจัยจากหลาย ๆ ที่ ถึงความแตกต่างในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำของบุรุษและสตรีไว้ว่า งานวิจัยบางเรื่องพบว่าบุรุษและสตรีมีรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน แต่บางงานวิจัยก็พบว่าไม่แตกต่างกัน งานวิจัยที่แสดงว่าแตกต่างกันได้แก่เรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เดอช (Deauk. 1976 : unpagged) พบว่าสตรีสนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม แต่บุรุษจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในงานมากกว่า สอดคล้องกับวินัค (Vinacke. 1969 : unpagged) ที่พบว่าสตรีมุ่งเน้นที่จะรักษาความสามัคคี ขณะที่บุรุษสนใจที่ความสามารถของแต่ละบุคคลมากกว่าในเรื่องของพฤติกรรม และสรุปว่าบุรุษมีแนวโน้มมุ่งงาน ในขณะที่สตรีมีแนวโน้มมุ่งคน

โรสนอร์ (Rosner. 2545 : 743) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสตรีว่าจะมีลักษณะค่อนข้างไปทางผู้นำเชิงปฏิรูป กล่าวคือ สตรีมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการนำผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขา ให้กลายเป็นผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมมากกว่า สตรีเชื่อว่าอำนาจของคนเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทักษะด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการทำงานแบบเครือข่าย ไม่ใช่เกิดจากตำแหน่งในองค์กร และสตรีมีแนวโน้มจะมีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ โดยจะพยายามทำให้ตนกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อประโยชน์ของทุกคนที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนการมีส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ใช้วิธีขอความคิดเห็น ขอคำแนะนำจากผู้ตาม ใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อทดสอบข้อสมมติฐานของคนก่อนทำการตัดสินใจ นอกจากนี้สตรียังเต็มใจที่จะแบ่งปันอำนาจและข้อมูล ยินดีที่จะบอกเหตุผลในการตัดสินใจของตน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ สตรีจะทำงาน โดยไม่ใช้ความรุนแรง แต่จะใช้ความร่วมมือและการช่วยเหลือสนับสนุน

บิเชียร์ (Besheara. 1996 : 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้บริหารสตรีในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสตรีในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน และไม่มีปัจจัยที่แตกต่างกันในการชี้คุณลักษณะภาวะผู้นำ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การตัดสินใจ ทั้งนี้การคาดหมายว่าผู้บริหารประถมศึกษา อาจอาศัยลักษณะการเป็นผู้นำเป็นตัวช่วย พร้อมกับนิสัยพื้นฐานของสตรีในระดับที่มากกว่าผู้บริหารมัธยมศึกษา แต่การวิจัยพบว่า ไม่มีลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสตรีได้ชี้คุณลักษณะแบบภาวะผู้นำยุทธวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ยุทธวิธีการตัดสินใจ

ซาเกน (Sargent. 1997 : 81) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่เป็นสตรีในเมืองฟิวเจอร์ซี ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหารงาน โรงเรียน การศึกษาครั้งนี้ได้บรรยายถึงความเข้าใจถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในเมืองฟิวเจอร์ซี การศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมภาวะผู้นำ

มีตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ การสมรส จำนวนบุตร เชื้อชาติ ประเภทของโรงเรียนที่สอนต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์การสอนของครู ประสบการณ์ของหัวหน้าหรือผู้บริหารระดับการศึกษาของผู้ปกครอง อาชีพของผู้ปกครอง องค์กรทางสังคม วิชาและระดับการสอน สรุปกลุ่มตัวอย่าง 230 คน ที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับกลาง โรงเรียนมัธยม และโรงเรียนการศึกษาพิเศษ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผลของการศึกษาดังกล่าวไม่พบความแตกต่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เป็นสตรีและตัวแปรตาม

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1997 : 150) ได้วิจัยเรื่องสตรีและอำนาจ : คุณภาพการศึกษาของประสบการณ์ความเป็นผู้นำและการกำหนดอาจารย์ใหญ่สตรีในระบบการเลือกโรงเรียนในเทนเนสซีตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถึงแม้จะมีหลายระดับการศึกษา สตรีเป็นจำนวนมากเป็นผู้บริหารที่มีสัมฤทธิ์ผล และมีการเจริญเติบโตจากประสบการณ์ โดยการก้าวไปข้างหน้า กล้าหาญ ทุ่มเท มีพลังและมีความกระตือรือร้นสำหรับการได้ทำงาน

จากงานวิจัยต่างประเทศ ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นเพศหญิง จะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่ตรงกันข้ามกับผู้นำเพศชายที่มีแนวโน้มที่จะชอบสั่งการและควบคุม แต่ผู้นำเพศหญิงมีแนวโน้มจะเป็นแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Style) ชอบการให้รางวัล มักจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม พฤติกรรมมีแนวโน้มมุ่งคนและมีภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ แต่จะมีปัญหาในด้านการไม่ได้รับความยอมรับจากสาธารณชน ผู้บริหารสตรีที่แต่งงานแล้ว จะมีปัญหาเรื่องภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวและมีผลกระทบต่อการทำงาน จะเห็นว่าโดยภาพรวมงานวิจัยต่างประเทศจะมีความสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสตรี จำนวน 22 โรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 722 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มจากประชากร โดย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ 25 % (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 149) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 คน แล้วทำการสุ่มให้กระจายไปตามโรงเรียนต่างๆ ตามสัดส่วนด้วยวิธีที่สุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) รายละเอียดปรากฏดังตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	ประกาศธรรมคุณวิทยา	9	2
2	วัดบ้านบัลลังก์	9	2
3	บ้านตะเคียน	8	2
4	บ้านสารภี	9	2
5	ชุมชนบ้านหัววัว (ราษฎร์อุทิศ)	32	7
6	บ้านกระสัง (หรรณราษฎร์รังสรรค์)	9	2
7	บ้านสระสี่เหลี่ยม	4	1
8	วัดหนองขุนปราบ	7	2
9	บ้านบุหนองเทา	5	1
10	บ้านหนองเต่าพัฒนา	4	1
11	เสนศิริอนุสรณ์	35	9
12	อนุบาลบุรีรัมย์	72	18
13	เขตการทางสงเคราะห์ 5(ไตรคามสิทธิศิลป์)	32	9
14	บุรีรัมย์พิทยาคม	146	36
15	ภัทรบพิตร	69	17
16	กนกศิลป์พิทยาคม	26	7
17	อนุบาลลำปลายมาศ	37	9
18	ธารทองพิทยาคม	57	14
19	ลำปลายมาศ	96	24
20	บ้านตาเหล็ง	14	4
21	อนุบาลชำนิ	21	5
22	วัดละสวด	21	5
รวมทั้งสิ้น		722	180

## เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ วัดทัศนคติของ ลิเคิร์ต (Likert) เกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรี

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สตรี มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Form)

### การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารวิธีการวิจัยเบื้องต้น และวิธีการวิทยาการทางการศึกษา
3. ประมวลข้อมูลและความรู้ที่ได้จากข้อ 1-2 นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจพิจารณาความเหมาะสม และครอบคลุมของข้อคำถาม และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประกอบด้วย
  - 5.1 ดร. กระพัน ศรีงาน อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เชี่ยวชาญด้านวิจัย วัตถุประสงค์และสถิติการศึกษา
  - 5.2 นายพีระวัฒน์ เสวตรพัชร ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มงานวัดและประเมินผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานบุรีรัมย์ เขต 1 เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
  - 5.3 นายสมพร นามพรหม ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านสวายสอ (ราษฎร์อุทิศ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานบุรีรัมย์ เขต 1 เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

7. นำแบบสอบถามที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้ววิเคราะห์คุณภาพแบบสอบถาม ดังนี้

7.1 หากค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนแต่ละข้อทั้งกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ทดสอบความแตกต่าง โดยใช้ t - test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือถ้าค่า t มีค่า 1.75 ขึ้นไป ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ ผลปรากฏว่าผ่านเกณฑ์ทุกข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 1.798 – 5.298

7.2 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9865 ซึ่งผ่านเกณฑ์

8. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ขอนหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1
2. ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์แจ้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองได้แบบสอบถาม จำนวน 162 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง
2. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูล โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ได้กำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 163)

ค่าเฉลี่ย 4.51- 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51- 4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51- 3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51- 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00- 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน โดยใช้ค่า Independent Samples t-test

4. เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe') กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

5. ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ หากมีร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน คือ

1.1 ร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 105)

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

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด.

2545 : 106)

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

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนในแต่ละคน

$\sum X^2$  แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนในแต่ละคนยกกำลังสอง

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ t-test มีสูตร ดังนี้  
(ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 260)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2 + S_L^2}{n}}}$$

เมื่อ  $\bar{X}_H$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนสูง

$\bar{X}_L$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนต่ำ

$S_H^2$  แทน ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนสูง

$S_L^2$  แทน ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนต่ำ

n แทน จำนวนคนในกลุ่มสูงหรือกลุ่มต่ำที่นำมาวิเคราะห์

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ใช้สูตร (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 261)

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

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนข้อ
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S_t^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

### 3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent Samples) ในการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู จำนวนตามเพศและวุฒิการศึกษา กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 วิเคราะห์ด้วยค่า Independent Samples t-test โดยใช้สูตร ดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 321)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2}}}$$

เมื่อ	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 2
	$\sigma_1^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่ 1
	$\sigma_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มที่ 2
	$N_1$	แทน	จำนวนประชากรกลุ่มที่ 1
	$N_2$	แทน	จำนวนประชากรกลุ่มที่ 2

3.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ในการเปรียบเทียบ  
 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม  
 ประสบการณ์การทำงาน โดยทดสอบค่า F-test ใช้สูตร ดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 328)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าการแจกแจงของ F  
 $MS_b$  แทน ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม  
 $MS_w$  แทน ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
 .05 แล้วจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe) ใช้สูตร ดังนี้

$$CV_d = \sqrt{(K-1)(F^*)(MS_{within})(2/n)}$$

เมื่อ K แทน จำนวนกลุ่มในกลุ่มตัวอย่าง  
 $F^*$  แทน ค่า F ที่เปิดจากตาราง (Critical Value)  
 $MS_{within}$  แทน ค่า Mean Square Group ที่คำนวณไว้แล้วในการ  
 วิเคราะห์ความแปรปรวน  
 N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่จะนำมาเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - distribution
Sig.	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant) แบบ 2 ทาง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จากคำถามแบบปลายเปิด (Open- ended Form)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>กลุ่มตัวอย่าง</b>		
<b>เพศ</b>	162	100
ชาย	66	40.74
หญิง	96	59.26
<b>วุฒิการศึกษา</b>	162	100
ปริญญาตรี	138	85.19
สูงกว่าปริญญาตรี	24	14.81
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>	162	100
ต่ำกว่า 10 ปี	48	29.63
10-15 ปี	26	16.05
15 ปี ขึ้นไป	88	54.32

จากตาราง 11 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 162 คน เป็นชาย จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 40.74 หญิง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 59.26 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 85.19 สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81 มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวนมากที่สุด 88 คน คิดเป็นร้อยละ 54.32 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 29.63

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ดังตาราง 12 - 27

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านกิจสัมพันธ์	3.93	0.88	มาก
ด้านมิตรสัมพันธ์	3.89	0.95	มาก
ด้านประสิทธิผล	3.90	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.91	0.91	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู  
ในโรงเรียนโดยรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) โดยด้านกิจสัมพันธ์  
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมาด้านประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.90$ ) และด้านมิตรสัมพันธ์  
( $\bar{X} = 3.89$ ) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>ด้านกิจสัมพันธ์</b>			
1. มีการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร	4.12	0.75	มาก
2. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.94	0.84	มาก
3. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มุ่งมั่น เอาใจใส่และทุ่มเทในการพัฒนาสถานศึกษา	4.04	0.91	มาก
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.17	0.87	มาก
5. ตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	3.89	0.88	มาก
6. ใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.92	0.93	มาก
7. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน	3.72	1.04	มาก
8. ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.99	0.88	มาก
9. มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเอง	3.97	0.80	มาก
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.83	0.85	มาก
11. การประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.92	0.88	มาก
12. มอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.90	0.83	มาก
13. มีการติดตาม ควบคุม กำกับดูแลและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.82	0.87	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
14. มีการจัดบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา	3.97	0.93	มาก
15. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.88	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย	3.93	0.88	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูด้าน กิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดย ข้อ 4 ปฏิบัติคนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.17$ ) ส่วนข้อ 7 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.72$ )

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานุริรัมย์ เขต 1 ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>ด้านมิตรสัมพันธ์</b>			
16. มีความเป็นกัลยาณมิตรไม่ถือตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจและสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย	4.09	0.95	มาก
17. เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเข้าถึงได้ตลอดเวลา	4.00	0.93	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
<b>ด้านมิตรสัมพันธ์</b>			
18. มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเสมอ	4.00	0.93	มาก
19. ให้ความไว้วางใจ และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	3.98	0.96	มาก
20. ยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	4.06	0.90	มาก
21. มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน	3.91	0.95	มาก
22. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.87	0.91	มาก
23. ใส่ใจ ดูแล ในเรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงาน	3.75	0.96	มาก
24. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย	3.71	1.02	มาก
25. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี และให้กำลังใจผู้ร่วมงานเสมอ	3.86	1.00	มาก
26. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	3.93	0.97	มาก
27. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เสมอ	3.81	0.91	มาก
28. ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแล แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.80	0.90	มาก
29. เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ	3.82	0.90	มาก
30. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.83	1.04	มาก
รวมเฉลี่ย	3.89	0.95	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน  
ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ใน  
ในระดับมากเช่นกัน โดย ข้อ 16 มีความเป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ และ  
สบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.09$ ) ส่วนข้อ 24 มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้  
ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.71$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี  
ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุัรรัมย์ เขต 1  
ด้านประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
<b>ด้านประสิทธิผล</b>			
31. มีความสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.97	0.85	มาก
32. สามารถแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และมี สมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน	3.88	0.85	มาก
33. มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.79	0.90	มาก
34. ให้ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัยแก่ผู้ร่วมงานเสมอ	3.85	0.91	มาก
35. มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางาน อย่างเป็นระบบ	3.84	0.90	มาก
36. ผลงานมีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใสศรัทธา แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.81	0.92	มาก
37. มีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการ ปฏิบัติงาน	3.84	0.96	มาก
38. ให้โอกาสและสนับสนุนผู้ร่วมงานในการพัฒนางาน และผลักดันผลงานให้เข้าสู่ระดับการแข่งขันอย่างเต็มที่	3.93	0.98	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น
39. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาทักษะการสอนเพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	3.99	0.91	มาก
40. มอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถจนประสบ ผลสำเร็จในงานนั้น	3.81	0.95	มาก
41. มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ	3.96	0.98	มาก
42. มีการนำผลการประชุมไปพัฒนาและบริหารงานใน องค์กร	3.93	0.86	มาก
43. มีการเชิญบุคคลหลายฝ่ายมาร่วมประชุมเพื่อประเมินผล และพัฒนางาน	3.90	0.86	มาก
44. มีการสะท้อนผลงานและร่วมแสดงผลงานกับผู้ร่วมงาน ตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ	3.84	0.88	มาก
45. ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการ พัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาคนเพื่อให้มีวิทยฐานะ ที่สูงขึ้น	4.01	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย	3.90	0.90	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครูใน โรงเรียน  
ด้านประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่  
ในระดับมากเช่นกัน โดย ข้อ 45 ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพัฒนาวิธีการ  
ทำงาน และพัฒนาคนเพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.01$ ) ส่วนข้อ 33 มีการนำ  
รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
( $\bar{X} = 3.79$ )



ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ชาย		หญิง		รวม		ระดับความ คิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านกิจสัมพันธ์	3.93	0.85	3.94	0.90	3.93	0.88	มาก
ด้านมิตรสัมพันธ์	3.82	0.90	3.93	0.99	3.89	0.95	มาก
ด้านประสิทธิผล	3.82	0.86	3.95	0.93	3.90	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.84	0.86	3.98	0.93	3.91	0.90	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านกิจสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมาด้านประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.90$ ) และด้านมิตรสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.89$ ) ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ชาย			หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการดำเนินงานตามนโยบายแผนงาน และโครงการตามระเบียบแบบแผนของ องค์กร	4.07	0.82	มาก	4.14	0.71	มาก
2. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน	3.85	0.83	มาก	4.00	0.83	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ชาย			หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มุ่งมั่นเอาใจใส่และทุ่มเทในการพัฒนาสถานศึกษา	3.96	0.93	มาก	4.08	0.90	มาก
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.06	0.90	มาก	4.25	0.86	มาก
5. ตัดสินใจสั่งการ ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง	3.81	0.89	มาก	3.95	0.88	มาก
6. ใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	3.96	0.95	มาก	3.93	0.94	มาก
7. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบจากผลการปฏิบัติงาน	3.85	1.05	มาก	3.63	1.04	มาก
8. ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.91	0.85	มาก	4.05	0.90	มาก
9. มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเอง	4.02	0.76	มาก	3.95	0.86	มาก
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.85	0.83	มาก	3.79	0.85	มาก
11. การประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.93	0.77	มาก	3.93	0.96	มาก
12. มอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.87	0.65	มาก	3.88	0.92	มาก
13. มีการติดตาม ควบคุม กำกับดูแล และนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.87	0.73	มาก	3.76	0.94	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ชาย			หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
14. มีการจัดบรรยากาศและจัดสภาพ แวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา	3.96	0.89	มาก	3.91	0.97	มาก
15. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ งานของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ	3.96	0.87	มาก	3.81	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.93	0.85	มาก	3.94	0.90	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสตรี ด้านกิจสัมพันธ์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี  
ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
จำแนกตามเพศ ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ชาย			หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านมิตรสัมพันธ์						
16. มีความเป็นกัลยาณมิตรไม่ถือตัวทำให้ผู้ร่วมงาน อบอุ่นใจ และ สบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย	4.00	0.91	มาก	4.13	0.99	มาก
17. เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ เข้าถึงได้ตลอดเวลา	3.98	0.86	มาก	4.01	0.99	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ชาย			หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18. มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ปรึกษาและให้ความ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเสมอ	3.99	0.87	มาก	4.01	0.99	มาก
19. ให้ความไว้วางใจ และสร้างความมั่นใจในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	3.94	0.92	มาก	4.01	1.00	มาก
20. ขบถ่อม ชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจน ประสบความสำเร็จ	4.02	0.84	มาก	4.09	0.96	มาก
21. มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน	3.87	0.93	มาก	3.94	0.97	มาก
22. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.72	0.86	มาก	3.95	0.94	มาก
23. ใส่ใจ ดูแล ในเรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงาน	3.67	0.82	มาก	3.78	1.06	มาก
24. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน แต่ละคน อย่างหลากหลาย	3.59	0.81	มาก	3.74	1.16	มาก
25. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี และให้กำลังใจผู้ร่วมงาน เสมอ	3.83	0.97	มาก	3.89	1.04	มาก
26. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของผู้ร่วมงาน	3.85	0.96	มาก	3.99	1.00	มาก
27. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่อง สำคัญ ๆ เสมอ	3.76	1.01	มาก	3.83	0.84	มาก
28. ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.70	0.86	มาก	3.81	0.93	มาก
29. เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานเสมอ	3.67	0.87	มาก	3.91	0.92	มาก
30. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม	3.74	1.08	มาก	3.89	1.02	มาก
รวมเฉลี่ย	3.82	0.90	มาก	3.89	0.95	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านมิตรสัมพันธ์โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ ด้านประสิทธิผล โดยรวมและรายชื่อ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ชาย			หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านประสิทธิผล</b>						
31. มีความสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.93	0.84	มาก	4.00	0.81	มาก
32. สามารถแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน	3.89	0.84	มาก	3.93	0.90	มาก
33. มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน.	3.74	0.83	มาก	3.84	0.96	มาก
34. ให้ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัยแก่ผู้ร่วมงานเสมอ	3.81	0.85	มาก	3.88	0.96	มาก
35. มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ	3.83	0.86	มาก	3.88	0.93	มาก
36. ผลงานมีประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.70	0.86	มาก	3.86	0.92	มาก
37. มีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	3.83	0.93	มาก	3.86	0.96	มาก
38. ให้โอกาสและสนับสนุนผู้ร่วมงานในการพัฒนางานและผลักดันผลงานให้เข้าสู่ระดับการแข่งขันอย่างเต็มที่	3.81	0.91	มาก	4.04	1.02	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ชาย			หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
38. ให้โอกาสและสนับสนุน ผู้ร่วมงานในการพัฒนา งานและ ผลักดันผลงานให้เข้าสู่ระดับการแข่งขัน อย่างเต็มที่	3.81	0.91	มาก	4.04	1.02	มาก
39. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาทักษะ การสอนเพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	3.85	0.79	มาก	4.06	0.99	มาก
40. มอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถจน ประสบผลสำเร็จในงานนั้น	3.78	0.92	มาก	3.93	0.96	มาก
41. มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานอยู่ เสมอ	3.87	0.87	มาก	3.95	1.02	มาก
42. มีการนำผลการประชุมไปพัฒนาและบริหารงาน ในองค์กร	3.80	0.92	มาก	4.04	0.82	มาก
43. มีการเชิญบุคคลหลายฝ่ายมาร่วมประชุมเพื่อ ประเมินผลและพัฒนางาน	3.78	0.86	มาก	3.96	0.85	มาก
44. มีการสะท้อนผลงานและร่วมแสดงผลงานกับ ผู้ร่วมงานตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ	3.72	0.86	มาก	3.94	0.90	มาก
45. ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานใน การพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาคนเพื่อให้มี วิทยฐานะที่สูงขึ้น	3.93	0.82	มาก	4.08	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย	3.82	0.86	มาก	3.95	0.93	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสตรีด้านมิตรสัมพันธ์โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ปริญญาตรี		สูงกว่า ปริญญาตรี		รวม		ระดับความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านกิจสัมพันธ์	3.96	0.83	3.75	1.11	3.86	0.88	มาก
ด้านมิตรสัมพันธ์	3.93	0.90	3.66	1.21	3.80	0.95	มาก
ด้านประสิทธิผล	3.94	0.83	3.63	1.22	3.79	0.90	มาก
รวมเฉลี่ย	3.94	0.85	3.68	1.18	3.82	0.91	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) โดย ด้านกิจสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.86$ ) รองลงมาด้านมิตรสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.80$ ) และด้านประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.79$ ) ตามลำดับ

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร	4.13	0.70	มาก	4.00	1.03	มาก
2. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.97	0.78	มาก	3.75	1.07	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มุ่งมั่น เอาใจใส่และทุ่มเท ในการพัฒนาสถานศึกษา	4.09	0.84	มาก	3.70	1.22	มาก
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.22	0.84	มาก	3.90	1.07	มาก
5. ตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	3.96	0.82	มาก	3.50	1.15	มาก
6. ใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงาน	4.00	0.84	มาก	3.60	1.35	มาก
7. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานในการพิจารณา ความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน	3.74	0.99	มาก	3.60	1.35	มาก
8. ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการ ทำงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.02	0.85	มาก	3.85	1.04	มาก
9. มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาท หน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเอง	4.00	0.80	มาก	3.85	0.93	มาก
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.83	0.79	มาก	3.70	1.13	มาก
11. การประชุม ปรึกษาหารือกับ ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.96	0.87	มาก	3.70	0.98	มาก
12. มอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ของผู้ร่วมงาน	3.87	0.81	มาก	3.90	0.85	มาก
13. มีการติดตาม ควบคุม กำกับดูแล และนิเทศการ ปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.81	0.82	มาก	3.80	1.11	มาก
14. มีการจัดบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมที่ดีใน สถานศึกษา	3.97	0.88	มาก	3.70	1.22	มาก
15. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.89	0.83	มาก	3.75	1.16	มาก
รวมเฉลี่ย	3.96	0.83	มาก	3.75	1.11	มาก



จากตาราง 21 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ด้านกิจสัมพันธ์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นในข้อ 4 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.22$ ) และ ข้อ 7 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.74$ ) ส่วนผู้มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นในข้อ 1 มีการดำเนินงานตามนโยบายแผนงานและโครงการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.00$ ) และ ข้อ 5 ตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.50$ )

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านมิตรสัมพันธ์</b>						
16. มีความเป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัวทำให้ผู้ร่วมงาน อบอุ่นใจ และสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย	4.14	0.89	มาก	3.70	1.22	มาก
17. เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ เข้าถึงได้ทุกเวลา	4.04	0.89	มาก	3.80	1.15	มาก
18. มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ปรึกษาและให้ความ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเสมอ	4.04	0.89	มาก	3.70	1.19	มาก
19. ให้ความไว้วางใจและสร้างความมั่นใจในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	4.02	0.91	มาก	3.80	1.24	มาก
20. ยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติ งานจน ประสบความสำเร็จ	4.08	0.87	มาก	3.95	1.10	มาก
21. มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน	3.94	0.90	มาก	3.75	1.25	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
22. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.90	0.84	มาก	3.60	1.23	มาก
23. ใส่ใจ ดูแล ในเรื่องสวัสดิการของ ผู้ร่วมงาน	3.74	0.95	มาก	3.70	1.08	มาก
24. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคน อย่างหลากหลาย	3.70	0.99	มาก	3.55	1.28	มาก
25. เป็นผู้มองโลกในแง่ดีและให้กำลังใจผู้ร่วมงาน เสมอ	3.94	0.95	มาก	3.45	1.23	มาก
26. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของผู้ร่วมงาน	4.00	0.89	มาก	3.55	1.26	มาก
27. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่อง สำคัญ ๆ เสมอ	3.85	0.82	มาก	3.50	1.28	มาก
28. ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.79	0.87	มาก	3.65	1.09	มาก
29. เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานเสมอ	3.86	0.84	มาก	3.55	1.19	มาก
30. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม	3.86	0.99	มาก	3.65	1.35	มาก
รวมเฉลี่ย	3.93	0.90	มาก	3.66	1.21	มาก

จากตาราง 22 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ด้านมิตรสัมพันธ์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นในข้อ 16 มีความเป็นกัลยาณมิตรไม่ถึงตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ และสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.14$ ) และ ข้อ 24 มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.70$ ) ส่วนผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในข้อ 20 ยกย่อง ชมเชย

เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ ) และ ข้อ 25 เป็นผู้มองโลกในแง่ดี และให้กำลังใจผู้ร่วมงานเสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.45$ )

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านประสิทธิผล</b>						
31. มีความสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.00	0.79	มาก	3.80	1.01	มาก
32. สามารถแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน	3.95	0.84	มาก	3.70	1.03	มาก
33. มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.86	0.82	มาก	3.45	1.28	มาก
34. ให้ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัยแก่ผู้ร่วมงานเสมอ	3.89	0.85	มาก	3.60	1.23	มาก
35. มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ	3.91	0.83	มาก	3.55	1.23	มาก
36. ผลงานมีประสิทธิผลเป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.85	0.81	มาก	3.50	1.28	มาก
37. มีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	3.89	0.88	มาก	3.60	1.31	มาก
38. ให้โอกาสและสนับสนุน ผู้ร่วมงานในการพัฒนางาน และผลักดันผลงานให้เข้าสู่ระดับการแข่งขันอย่างเต็มที่	4.00	0.92	มาก	3.65	1.27	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
39. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาทักษะการสอนเพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.03	0.85	มาก	0.70	0.22	มาก
40. มอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถจน ประสบผลสำเร็จในงานนั้น	3.92	0.89	มาก	3.55	1.19	มาก
41. มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน อยู่เสมอ	3.96	0.89	มาก	3.65	1.27	มาก
42. มีการนำผลการประชุมไปพัฒนาและบริหารงาน ในองค์กร	3.98	0.76	มาก	3.70	1.30	มาก
43. มีการเชิญบุคคลหลายฝ่ายมาร่วมประชุมเพื่อ ประเมินผลและพัฒนางาน	3.92	0.77	มาก	3.70	1.26	มาก
44. มีการสะท้อนผลงานและร่วมแสดงผลงานกับ ผู้ร่วมงานตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ	3.91	0.78	มาก	3.50	1.32	มาก
45. ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาคน เพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	4.04	0.80	มาก	3.85	1.14	มาก
รวมเฉลี่ย	3.94	0.83	มาก	3.63	1.22	มาก

จากตาราง 23 พบว่า ครูที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรี และครูที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ด้านประสิทธิผลโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยผู้ที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรีมีความคิดเห็นในข้อ 45 ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาคนเพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.04$ ) และข้อ 36 ผลงานมีประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.85$ ) ส่วนผู้ที่มีวุฒิกการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในข้อ 45 ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน

ในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.85$ ) และ ข้อ 33 มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.45$ )

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี		10-15 ปี		15 ปีขึ้นไป		รวม	ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านกิจสัมพันธ์	3.79	0.83	4.08	0.78	3.97	0.90	3.95	มาก
ด้านมิตรสัมพันธ์	3.69	0.89	4.16	0.69	3.92	1.03	3.92	มาก
ด้านประสิทธิผล	3.80	0.83	4.06	0.77	3.90	0.97	3.92	มาก
รวมเฉลี่ย	3.76	0.85	4.10	0.75	3.93	0.97	3.93	มาก

จากตาราง 24 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) โดยด้านกิจสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมาด้านมิตรสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.92$ ) และด้านประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.92$ ) ตามลำดับ

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการดำเนินงานตาม นโยบายแผนงานและ โครงการตามระเบียบแบบ แผนขององค์กร	3.90	0.74	มาก	4.14	0.65	มาก	4.22	0.77	มาก
2. มีการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.96	0.78	มาก	3.81	0.75	มาก	4.00	0.88	มาก
3. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มุ่งมั่น เอาใจใส่และทุ่มเทใน การพัฒนาสถานศึกษา	3.70	0.85	มาก	4.19	0.87	มาก	4.16	0.91	มาก
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน	3.95	1.01	มาก	4.29	0.72	มาก	4.26	0.83	มาก
5. ตัดสินใจสั่งการในการ ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	3.78	0.95	มาก	4.05	0.92	มาก	3.92	0.85	มาก
6. ใช้ระเบียบปฏิบัติอย่าง เดียวกันในการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงาน	3.78	0.86	มาก	4.19	0.87	มาก	3.96	0.99	มาก
7. ให้ความยุติธรรมแก่ ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณา ความดีความชอบจากผลการ ปฏิบัติงาน	3.63	0.90	มาก	4.05	1.07	มาก	3.67	1.11	มาก
8. ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวก ในการทำงาน แก่ผู้ร่วมงาน	3.75	0.81	มาก	4.14	0.82	มาก	4.08	0.91	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9. มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ รับผิดชอบของตนเอง	3.70	0.85	มาก	4.14	0.79	มาก	4.08	0.78	มาก
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ มีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.55	0.68	มาก	3.90	0.62	มาก	3.93	0.95	มาก
11. การประชุม ปรึกษาหารือ กับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	3.73	0.96	มาก	4.19	0.68	มาก	3.96	0.89	มาก
12. มอบหมายงาน โดยคำนึงถึง ความรู้ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน	3.75	0.63	มาก	3.95	0.80	มาก	3.92	0.91	มาก
13. มีการติดตาม ควบคุม กำกับดูแลและนิเทศการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน อยู่เสมอ	3.90	0.84	มาก	3.86	0.65	มาก	3.74	0.93	มาก
14. มีการจัดบรรยากาศและจัด สภาพแวดล้อมที่ดีใน สถานศึกษา	3.83	0.90	มาก	4.14	0.65	มาก	3.93	1.02	มาก
15. มีการติดตามและประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานอย่างค่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	3.95	0.68	มาก	4.10	0.83	มาก	3.77	0.99	มาก
รวมเฉลี่ย	3.79	0.83	มาก	4.08	0.78	มาก	3.97	0.90	มาก

จากตาราง 25 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ด้านกิจสัมพันธ์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นในข้อ 2 มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.96$ ) และข้อ 10 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.55$ ) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี มีความคิดเห็นใน ข้อ 4 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) และข้อ 2 มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.81$ ) ส่วนครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นใน ข้อ 4 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) และข้อ 7 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.67$ )

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 - 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านมิตรสัมพันธ์</b>									
16. มีความเป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ทำให้ผู้ร่วมงาน อบอุ่นใจ และสบายใจ เมื่อได้สนทนาด้วย	3.78	0.92	มาก	4.48	0.60	มาก	4.12	1.01	มาก
17. เป็นมิตรมีมนุษยสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงานและ เข้าถึงได้ทุกเวลา	3.68	0.83	มาก	4.43	0.60	มาก	4.05	1.01	มาก
18. มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ปรึกษาและให้ความ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการ แก้ปัญหาเสมอ	3.73	0.91	มาก	4.29	0.72	มาก	4.05	0.98	มาก



ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19. ให้ความไว้วางใจและ สร้างความมั่นใจในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ทุกคน	3.83	0.84	มาก	4.38	0.67	มาก	3.96	1.07	มาก
20. ขกย่องชมเชย เมื่อผู้ร่วม งานปฏิบัติงานจนประสบ ความสำเร็จ	3.90	0.74	มาก	4.24	0.77	มาก	4.10	1.02	มาก
21. มีการสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้บริหารและ ผู้ร่วมงาน	3.58	0.89	มาก	4.10	0.77	มาก	4.04	1.02	มาก
22. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.85	0.89	มาก	3.90	0.82	มาก	3.85	1.00	มาก
23. ใส่ใจ ดูแล ในเรื่อง สวัสดิการของผู้ร่วมงาน	3.58	0.96	มาก	3.86	0.73	มาก	3.78	1.03	มาก
24. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่าง หลากหลาย	3.58	1.01	มาก	3.90	0.70	มาก	3.67	1.12	มาก
25. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี และ ให้กำลังใจผู้ร่วมงานเสมอ	3.75	0.98	มาก	4.10	0.83	มาก	3.86	1.07	มาก
26. ให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความ ก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	3.75	0.95	มาก	4.19	0.75	มาก	3.96	1.05	มาก
27. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในเรื่อง สำคัญ ๆ เสมอ	3.55	0.85	มาก	4.33	0.66	มาก	3.78	0.95	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
28. ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มี ส่วนร่วมในการแสดงความคิด เห็นและแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	3.48	0.85	มาก	4.10	0.62	มาก	3.84	0.96	มาก
29. เปิดโอกาสและรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ	3.63	0.81	มาก	4.05	0.59	มาก	3.85	1.01	มาก
30. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อ ประโยชน์ของส่วนรวม	3.68	0.97	มาก	4.10	0.77	มาก	3.84	1.14	มาก
รวมเฉลี่ย	3.69	0.89	มาก	4.16	0.69	มาก	3.92	1.03	มาก

จากตาราง 26 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ด้านมิตรสัมพันธ์โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นในข้อ 20 ยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.90$ ) และข้อ 28 ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.48$ ) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี มีความคิดเห็นใน ข้อ 16 มีความเป็นกัลยาณมิตรไม่ถึงตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ และสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) และข้อ 23 ใส่ใจ ดูแล ในเรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.86$ ) ส่วนครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นใน ข้อ 16 มีความเป็นกัลยาณมิตรไม่ถึงตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ และสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.12$ ) และข้อ 24 มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.67$ )

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 – 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านประสิทธิผล</b>									
31. มีความสามารถดำเนินการ ในกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย	3.83	0.68	มาก	4.05	0.86	มาก	4.03	0.88	มาก
32. สามารถแสดงให้เห็นถึง ความเฉลียวฉลาดและมี สมรรถนะสูงในการ ปฏิบัติงาน	3.75	0.84	มาก	3.95	0.86	มาก	3.99	0.89	มาก
33. มีการนำรูปแบบการ ทำงานใหม่ ๆ และให้ ข้อเสนอแนะในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.70	0.88	มาก	3.86	0.73	มาก	3.84	0.97	มาก
34. ให้ความรู้ข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัยแก่ ผู้ร่วมงานเสมอ	3.85	0.86	มาก	3.90	0.70	มาก	3.84	1.00	มาก
35. มีการนำข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ในการพัฒนางาน อย่างเป็นระบบ	3.78	0.92	มาก	4.00	0.63	มาก	3.86	0.96	มาก
36. ผลงานมีประสิทธิผลเป็น ที่พึงพอใจเลื่อมใสศรัทธา แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	3.68	1.05	มาก	3.90	0.62	มาก	3.84	0.88	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 - 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านประสิทธิผล</b>									
37. มีวิธีการส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานมีความสามัคคี ในการปฏิบัติงาน	3.75	0.81	มาก	4.05	0.92	มาก	3.85	1.04	มาก
38. ให้โอกาสและสนับสนุน ผู้ร่วมงานในการพัฒนา งานและผลักดันผลงาน ให้เข้าสู่ระดับการ แข่งขันอย่างเต็มที่	3.85	0.77	มาก	4.10	0.83	มาก	3.96	1.12	มาก
39. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนา ทักษะการสอนเพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียน	3.83	0.78	มาก	4.05	0.74	มาก	4.04	1.02	มาก
40. มอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ ท้าทายความ	3.83	0.87	มาก	4.05	0.86	มาก	3.84	1.01	มาก
41. มีการประชุมแลกเปลี่ยน เรียนรู้เพื่อพัฒนางานอยู่ เสมอ	3.85	0.95	มาก	4.10	0.83	มาก	3.90	1.00	มาก
42. มีการนำผลการประชุมไป พัฒนาและบริหารงานใน องค์กร	3.88	0.82	มาก	4.24	0.62	มาก	3.89	0.94	มาก
43. มีการเชิญบุคคลหลายฝ่าย มาร่วมประชุม เพื่อ ประเมินผลและพัฒนางาน	3.85	0.74	มาก	4.19	0.68	มาก	3.82	0.95	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ต่ำกว่า 10 ปี			10 - 15 ปี			15 ปี ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านประสิทธิผล</b>									
44. มีการสะท้อนผลงานและ ร่วมแสดงผลงานกับ ผู้ร่วมงานตามเป้าหมาย ด้วยความพึงพอใจ	3.78	0.77	มาก	4.14	0.79	มาก	3.81	0.97	มาก
45. ให้การส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการ พัฒนาวิธีการทำงาน และ พัฒนาคน เพื่อให้มี วิทยฐานะที่สูงขึ้น	3.85	0.70	มาก	4.29	0.78	มาก	4.03	0.94	มาก
รวมเฉลี่ย	3.80	0.83	มาก	4.06	0.77	มาก	3.90	0.97	มาก

จากตาราง 27 พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ด้านประสิทธิผลโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นในข้อ 42 มีการนำผลการประชุมไปพัฒนาและบริหารงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ ) และข้อ 36 ผลงานมีประสิทธิผลเป็นที่พึงพอใจเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.68$ ) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี มีความคิดเห็นในข้อ 45 ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาคนเพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.29$ ) และข้อ 33 มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.86$ ) ส่วนครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นใน ข้อ 39 ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาทักษะการสอนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.04$ ) และข้อ 44 มีการสะท้อนผลงานและร่วมแสดงผลงานกับผู้ร่วมงานตามเป้าหมายด้วยความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 3.81$ )

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามเพศ วุฒิกการศึกษาและ  
ประสบการณ์ในการทำงาน ดังตาราง 28 - 30

ตาราง 28 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามเพศ  
โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ชาย		หญิง		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านกิจสัมพันธ์	3.91	0.84	3.95	0.90	0.132	.895
ด้านมิตรสัมพันธ์	3.81	0.90	3.95	0.98	0.730	.467
ด้านประสิทธิผล	3.79	0.85	4.00	0.92	0.919	.360
รวมเฉลี่ย	3.84	0.86	3.98	0.93	.251	.574

จากตาราง 28 พบว่า ครูในโรงเรียนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสตรี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 29 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามวุฒิกการศึกษา  
โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านกิจสัมพันธ์	3.96	0.83	3.75	1.11	.973	.341
ด้านมิตรสัมพันธ์	3.93	0.90	3.66	1.21	1.035	.312
ด้านประสิทธิผล	3.94	0.83	3.63	1.22	1.213	.238
รวมเฉลี่ย	3.94	0.85	3.68	1.18	1.074	.297

จากตาราง 29 พบว่า ครูในโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 30 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร สถานศึกษาสตรี	กลุ่มประสบการณ์						F	Sig
	ต่ำกว่า 10 ปี		10-15 ปี		15 ปีขึ้นไป			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านกิจสัมพันธ์	3.79	0.83	4.08	0.78	3.97	0.90	1.636	.199
ด้านมิตรสัมพันธ์	3.69	0.89	4.16	0.69	3.92	1.03	2.437	.091
ด้านประสิทธิผล	3.80	0.83	4.06	0.77	3.90	0.97	.648	.525
รวมเฉลี่ย	3.76	0.85	4.10	0.75	3.93	0.97	1.573	.272

จากตาราง 30 พบว่า ครูในโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ดังตาราง 31

ตาราง 31 จำนวนความถี่และค่าร้อยละของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	จำนวน	ร้อยละ
<b>ด้านกิจสัมพันธ์</b>		
1. ควรมีความรอบรู้ด้านวิชาการ และนิเทศ กำกับติดตามงานอย่างต่อเนื่อง	20	15.50
2. มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน	15	11.63
<b>ด้านมิตรสัมพันธ์</b>		
1. ควรมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย	38	29.46
2. ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน	18	13.95
<b>ด้านประสิทธิผล</b>		
1. ควรมีความเฉลียวฉลาด สามารถแก้ปัญหา นำข้อมูลสารสนเทศมาปรับปรุง พัฒนางานได้	25	19.38
2. ควรมีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	13	10.08
<b>รวม</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

จากตาราง 31 พบว่า ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ที่มีจำนวนมากที่สุดในด้านกิจสัมพันธ์ คือ ควรมีความรอบรู้ด้านวิชาการ (ร้อยละ 15.50) ด้านมิตรสัมพันธ์ ควรมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย (ร้อยละ 29.46) และด้านประสิทธิผล ควรมีความเฉลียวฉลาด สามารถแก้ปัญหา นำข้อมูลสารสนเทศมาปรับปรุง พัฒนางานได้ (ร้อยละ 19.38)



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะสรุปผล และมีข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
  - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
  - 6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุสลิมเขต 1
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุสลิมเขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

#### สมมติฐานในการวิจัย

1. ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนแตกต่างกัน
2. ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนแตกต่างกัน
3. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนแตกต่างกัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานูริร์มัย เขต 1 ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสตรี จำนวน 22 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น จำนวน 722 คน กลุ่มตัวอย่างใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ กลุ่มตัวอย่าง 25 % (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์, 2542 : 149) จากประชากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริร์มัย เขต 1 ปีการศึกษา 2553 ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 คน แล้วทำการ สุ่มให้กระจายไปตาม โรงเรียนต่างๆ ตามสัดส่วนด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามขึ้น โดยได้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นการหาความ เทียงตรงเชิงประจักษ์ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานูริร์มัย เขต 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ t-test และค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีของครอนบาค ผลปรากฏว่า ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 1.798 – 5.298 และได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9865

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอ ความอนุเคราะห์คอบแบบสอบถาม ไปยังครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริร์มัย เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 180 ฉบับ ได้รับกลับคืน จำนวน 162 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และ วิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ เสนอข้อมูลเป็น ตารางประกอบความเรียง

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน โดยใช้ค่า Independent Samples t-test

4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว เมื่อพบ

ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของเชฟเฟ่ กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญที่ .05

4.5 ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ หากำร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านกิจสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านประสิทธิผลและด้านมิตรสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านและรายข้อ พบว่า

1.1 ด้านกิจสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อ 7 ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณาความดีความชอบจากผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ด้านประสิทธิผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 45 ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาคนเพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อ 33 มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ด้านมิตรสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 16 ความเป็นกันเองไมตรีไม้อัดตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ และสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนข้อ 24 มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะของครูในโรงเรียนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี พบว่า ด้านมิตรสัมพันธ์ ควรนำวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย มีคำร้อยละสูงสุด รองลงมา ด้านประสิทธิผล ควรมีความเฉลียวฉลาด สามารถแก้ปัญหา นำข้อมูลสารสนเทศ

มาปรับปรุง พัฒนางานได้ และด้านกิจสัมพันธ์ ควรมีความรอบรู้ด้านวิชาการ และนิเทศ กำกับ  
ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

### อภิปรายผล

ในการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานุริรัมย์ เขต 1 มีประเด็นที่น่าสนใจที่ผู้วิจัยจะขออภิปราย  
ผลการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานุริรัมย์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านกิจสัมพันธ์ ด้านมิตรสัมพันธ์ และ  
ด้านประสิทธิผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสตรีสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่  
ผู้ร่วมงาน มีความเป็นระเบียบและตรงต่อเวลา มีการให้การส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจแก่  
ผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต่อการ  
ปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมุ่งเน้นที่สัมพันธภาพในการทำงาน การแบ่งปัน การดูแล  
เอาใจใส่มากกว่าการควบคุมบังคับบัญชา จะทำงานโดยไม่ใช้ความรุนแรง แต่จะใช้ความร่วมมือ  
และการช่วยเหลือสนับสนุน มีความเป็นกัลยาณมิตรไม่ถือตัว เน้นการทำงานเป็นทีม และส่งเสริม  
การมีส่วนร่วม มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจในการทำงานได้  
เป็นอย่างดี รวมทั้งมีลักษณะทางสังคมที่ดี มีการสื่อสารที่ดี มีภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยให้เกิดความ  
สะดวกและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้าน ดังที่ สตาวัลท์ บัวเอี่ยม (2544 : 14) ได้กล่าวว่า  
สตรีที่สามารถก้าวขึ้นมาในระดับสูง ได้มักเป็นคนเก่ง มีความรู้ มีความสามารถ โดยเฉพาะงาน  
ทางด้านวิชาการจะเอื้อต่อความก้าวหน้าของสตรี อีกทั้งวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำให้ผู้บริหารสตรี  
ต้องพิสูจน์ความสามารถของตนเองให้ทัดเทียมผู้บริหารบุรุษ โดยการทำงานให้หนักกว่าผู้บริหาร  
บุรุษ 3-4 เท่า เพื่อสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธาพร มฤคพิทักษ์  
(2538 ; อ้างจาก สุพรรณณี มาตรโพธิ์ : 2549 : 74) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ โอกาสผู้บริหารสตรีในองค์กร  
พบว่า สตรีมักจะเห็นคุณค่าของการทำงาน มีความตั้งใจและพยายามทำทุกสิ่งให้ดีที่สุด มีความ  
อดทน ขยัน มีความตั้งใจในการทำงานและมีศักยภาพในการทำงานสูง และยังสอดคล้องกับ  
เพทาย ชื่อสังข์พงษ์ (2540 : 120) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า เนื่องจากผู้อำนวยการสตรีเป็นบุคคลสำคัญของสถานศึกษา  
มีภาระหน้าที่สำคัญต้องปฏิบัติและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงต้องมีการบริหารงานอย่างเป็นระเบียบ อาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบอ้างอิงอย่างเคร่งครัด เพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาด ดังนั้นผู้อำนวยการสตรีจึงมักทำงานด้วยความละเอียด รอบคอบ เอาใจใส่ในการทำงานด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนั้นการปฏิรูปการศึกษายังมีผลทำให้ผู้บริหารสตรี จะต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ และให้ความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการบริหารงานมากขึ้น อีกทั้งสังคมไทยยังมีค่านิยมในด้าน ไมตรีสัมพันธ์ เคารพในระบบอาวุโส มีความเกรงใจซึ่งกันและกัน ซึ่งค่านิยมนี้อาจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีด้วย และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ มยุรี แซ่จิ่ง (2540 : 92) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งงานบริหาร พบว่า สตรีต้องพัฒนาตนเองเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับงานบริหาร ต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน มีการวางแผนด้านอาชีพและการทำงาน พยายามเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับงานที่ปฏิบัติ แต่เป็นความสามารถของผู้บริหารสตรีแต่ละคน ที่จะต้องปรับเปลี่ยนแบบภาวะนำที่เหมาะสม และนำภาวะผู้นำแต่ละด้านมาใช้ในการบริหารงานในองค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่จากทุกฝ่ายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นผลทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามเพศ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ถือว่าปฏิเสธสมมติฐานในทุกข้อ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในทุกด้าน ดังนี้

2.1 ด้านกิจสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีได้พยายามศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในการบริหารเพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยการเข้าศึกษาอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาความรู้และทักษะการเป็นผู้นำ หรือ ตำราวิเคราะห์จุดบกพร่องของตนเอง เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการแสดงภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากร เพื่อจูงใจให้ครูและบุคลากรเกิดความร่วมมือ ใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาศรีมีความสามารถในการสร้างทีมงาน โดยการสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าทุกคนมีความสำคัญ มีการกำหนดวิธีการในการทำงานไว้อย่างชัดเจน และให้ความสำคัญ ความเสมอภาค การปฏิบัติ ต่อผู้ร่วมงานอย่างเดียวกันทุกคน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.3 ด้านประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาศรีมีลักษณะของการเป็นนักพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการพัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาตนเอง

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จึงทำให้ครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศรี ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ แนวคิดของเจมส์ ออทรี (James Autry) ที่ว่า ผู้นำเพศหญิงจะมองธุรกิจเป็นเสมือนครอบครัว มีความเมตตา สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกจ้าง ให้ความสำคัญของกลุ่มมากกว่าผู้นำ เพศชาย ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 95) และสอดคล้องกับงานวิจัยของโรสเนอร์ (Rosner. 2545 : 743) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำสตรีว่าจะมีลักษณะก่อนไปทางผู้นำเชิงปฏิรูป กล่าวคือ สตรีมีแนวโน้ม ที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีการนำผลประโยชน์ส่วนตัวให้กลายเป็นผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมมากกว่า สตรีเชื่อว่าอำนาจเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัว ทักษะด้าน ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการทำงานแบบเครือข่าย และสตรีจะมีแนวโน้มของภาวะผู้นำแบบ ปฏิสัมพันธ์ โดยจะพยายามทำให้ตนกับผู้ได้บังคับบัญชามีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน สนับสนุน ารมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ใช้วิธีขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชา ก่อนการตัดสินใจ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วาสนา สุขประเสริฐ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร พบว่า ข้าราชการครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยรวมและ รายด้าน ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ วณิภา ปรียานนท์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการใช้อำนาจในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสตรีโรงเรียน มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าการใช้อำนาจในการบริหารงาน และประสิทธิผลใน การบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกหมวดงาน

3. ข้อเสนอแนะของครูในโรงเรียนต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในด้านมิตรสัมพันธ์ ที่ว่าควรมีวิธีการสร้าง แรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย มีคำร้อยละสูงสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบอาจเป็นงานแบบเดิมหรืองานที่ไม่ถนัด ไม่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ หรือผู้ได้บังคับบัญชาอาจมีปัญหาในเรื่องส่วนตัว สถานที่ทำงานและ ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ อาจมีผลทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องาน ไม่มีความสุข ในการทำงาน ขาดการทุ่มเทและไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ดังทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมาสโลว์ ซึ่งแมคเกรเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐานและต้องการ แรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธาและกระตือรือร้น ช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ 2552 : 7)

ดังนั้นผู้บริหารสตรีจึงควรมีการสำรวจปัญหา หาข้อมูล สังเกตและพูดคุย ให้กำลังใจ ให้ความเข้าใจและช่วยเหลือในทุกเรื่อง หรือมอบหมายงานใหม่ๆ ให้ทำ ให้มีความสำคัญโดย การสอนงาน และพัฒนาให้สามารถปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาตน โดยการส่งเข้ารับการอบรมสัมมนาตามความสนใจ และที่สำคัญคือให้การชื่นชม และยอมรับใน ผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านกิจสัมพันธ์ ควรให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงานในการพิจารณาความดีความชอบจาก ผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ ความสามารถ ยอมรับในผลงานของ แต่ละคน ให้เกียรติและปฏิบัติกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

2. ด้านมิตรสัมพันธ์ ควรมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาสตรีจะต้องให้การชื่นชม และ จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้ว่า ผู้บริหารเห็น ผลงาน และให้พยายามทำดีต่อไป และศึกษาหาวิธีการที่หลากหลายในการสร้างแรงจูงใจให้กับ ผู้ร่วมงานได้สร้างผลงาน โดยศึกษาเอกสารตำรา ศึกษาคู่มือจากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงานและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ สร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงาน ทำให้ทีมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในโรงเรียน โดยการจัดกิจกรรมให้ทุกคนมีโอกาสได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มากขึ้น จัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับ

สถานการณ์และบุคคล ทั้งภายใน ภายนอก เพื่อเป็นการประสานสัมพันธ์ให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง

3. ด้านประสิทธิผล ควรมีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้ร่วมงาน สอนงาน แนะนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมและ สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาคน โดยการเข้ารับการอบรม ศึกษา ศึกษาน อย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีและผู้บริหารบุรุษใน โรงเรียนของรัฐ และเอกชน ตามความคิดเห็นของครูและลูกจ้างประจำ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีใน โรงเรียนของรัฐและเอกชน ตามความคิดเห็นของครูและลูกจ้างประจำ
3. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยใช้ทฤษฎีอื่นที่มีปัจจัยต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## บรรณานุกรม

- กนกกรานต์ คชชะ. (2550). คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์  
ก.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553 : 6 มกราคม). “แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 -  
2559),” ข่าวเศรษฐกิจ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.ryt9.com/s/cabt/774644>.
- กถิน สระทองเนียม. (2552 : 27 ตุลาคม). “คุณหญิงกษมาดำเนินผู้หญิงศส.สวย รวย เก่ง แกร่ง,”  
เคล็ดนิวส์. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.kroobannok.com/21326>.
- กิตติมาพร ชูโชติ. (2544, มกราคม-มิถุนายน). “ภาวะผู้นำ (Leadership),” วารสารเกษมบัณฑิต.  
2 : 40-47.
- กิติ ดยัคคานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- กุลกาญจน์ มลิกเตตุ. (2546). คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551, 1 มกราคม). “ปลูกฝังภาวะผู้นำของผู้หญิง,” (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.kriengsak.com>.
- แกรนท์, เจน. (2545). คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ. แปลโดย ยุดา รักไทย และ  
สุภาวดี วิทยประพันธ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทส์บุ๊กส์. (ต้นฉบับพิมพ์ในปี ค.ศ. 2001).
- แก้วตา ไทรงาม และคนอื่นๆ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.  
กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.
- ข้อมูลพื้นฐาน : Data On Web. (2553). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : [http://doc.obec.go.th/dataonweb\\_n/codes/](http://doc.obec.go.th/dataonweb_n/codes/).
- ครูปกป้อง. (2551, มกราคม). ทฤษฎี Z. (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : [http://www.maeyuam.go.th/mpa\\_5/new/z.doc](http://www.maeyuam.go.th/mpa_5/new/z.doc)
- “คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ,” (2552 , 3 ธันวาคม). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page6.1.html>.
- “คุณลักษณะของภาวะผู้นำ,” (2552). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://business.vu.ac.th/webboard/pic/>.

“คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารและผู้นำที่ดี,” (2552). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : [http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership\\_11.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_11.htm) .

จิระ หงส์คารมภ์. (2546). “ภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างได้หรือไม่?,” (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : [http://www.technologymedia.com/article/chira/chira\\_70.html](http://www.technologymedia.com/article/chira/chira_70.html).

“จุดอ่อนจุดแข็งของผู้หญิง,” (2553). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://www.powernetnews.com/index.php?>.

จุมพล สวัสดิยากร. (2520). หลักและวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ.

เจือศรี พูนพิพัฒน์. (2545). การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตามความคิดเห็นของครู

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์

กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2543). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.

ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). “การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม,” วารสารนักบริหาร. 26(3) : 8.

ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ภาควิชา

บริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

ทัศนีย์ วงศ์เย็น. (2538). การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ คศ.ค. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

“ทฤษฎีผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน,” (2553, 20 กรกฎาคม). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://gotoknow.org/blog/sopit1/376988>.

ชนชัย อำนวยสวัสดิ์. (2552, 12 สิงหาคม). “อุปสรรคของผู้หญิงนักบริหาร,” (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=dmui&group=5>.

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). “6 คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่แตกต่าง,” *The First Quality*

*Manazine in Thai*. 12(101). 40-43.

นิศย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟฟิกส์.

เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์. (2545). แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : การศึกษา.

“แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ,” (2552). (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [http://school.obec.go.th/sup\\_br3/](http://school.obec.go.th/sup_br3/).

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุริยาสาน.

- บุญชัย โกศลธนากุล และวิมลกานต์ โกสุมาศ. (2549, เมษายน). “กลยุทธ์การสร้างทีมเวิร์คสู่ความสำเร็จ,” *ส.ค.ศ.สาร.* 14(4) : 14.
- เบนนิส. (2545). *ศิลปะชั้นสูงในการเป็นหัวหน้าคน.* แปลโดย วิริญญมิตรบรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : สีสดี. (ต้นฉบับพิมพ์ในปี ค.ศ. 2000).
- เบม, แชนดร้า. (2545). *คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ.* แปลโดย ชุตรา รักไทย และ สุภาวดี วิทยประพันธ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทส์บุ๊กส์. (ต้นฉบับพิมพ์ในปี ค.ศ. 2001).
- “แบบของผู้นำ,” (2553, 1 เมษายน). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.smart2rich.com/star/viewthread.php?tid=98>.
- ประกอบ คุปรัตน์. (2552). “ผู้บริหารสถานศึกษา ชื่อและความหมาย,” (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : [http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post\\_1389.html](http://pracob.blogspot.com/2009/11/blog-post_1389.html).
- ประชุม โปธิกุล. (2553). “เส้นทางสู่ความเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่,” (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.moe.go.th/wijai/big%20leader.htm>.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.* พิมพ์ครั้งที่ 2. นูริรัมย์ : สถาบันราชภัฏนูริรัมย์.
- “ประเภทของผู้นำ,” (2552). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : [http://www.prdnorth.in.th/transparency/docs/IQ\\_MQ.doc](http://www.prdnorth.in.th/transparency/docs/IQ_MQ.doc).
- ปวีรรศ. (2551, พฤศจิกายน). “บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,” (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=354842>.
- “ผู้หญิงยุคใหม่,” (2551). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://atoffice.officemate.co.th/2008/oct/in-magazine-04.html>.
- “แผนพัฒนาสตรีในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554,” (2552, 10 มีนาคม). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : [http://www.oie.go.th/download/develop\\_mw.doc](http://www.oie.go.th/download/develop_mw.doc).
- พรชัย ภาพันธ์. (2547, มกราคม-มีนาคม). “เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง,” *วารสารวิชาการ.* 7(1) : 39.
- พรนพ ทุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2547). *Leadership for Organizational Effectiveness.* การบริหารคน. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2552). “ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ,” (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.moph.go.th>.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. (2553). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://www.ThaiLaws.com>.

“พลังของผู้หญิง,” (2552, 12 ตุลาคม). ประชาชาติธุรกิจ. หน้า 14.

“พฤติกรรมของผู้นำบางประเภท,” (2553, 5 มกราคม). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://th.jobsdb.com/>.

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2549). “วิสัยทัศน์ผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง,” วารสาร Quality Management. 12(101). 79-80.

พิมพ์พร วงษ์มหา. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

พิสมัย อารีย์. (2538). ปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารสตรี สังกัดกรมสามัญศึกษา. ปรียญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พีรศักดิ์ วิสัยรัตน์. (2553). “บริหารการศึกษา,” (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://www.pantown.com/>.

เพทาย ชื่อดังพงษ์. (2540). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ คอ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.

“ภาวะผู้นำ (Leaders),” (2553, 20 กุมภาพันธ์). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : [http://www.nation-education.com/images/leader\\_new.doc](http://www.nation-education.com/images/leader_new.doc).

“ภาวะผู้นำกับการเป็นผู้บริหารที่ดี,” (2552). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : [http://women.sanook.com/work/www/www\\_28334.php](http://women.sanook.com/work/www/www_28334.php).

“ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต,” (2553, 9 พฤษภาคม). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://suriyadetaroweb.com/index.php?mo=3&art=440220>.

“ภาวะผู้นำในองค์การ,” (2552, ธันวาคม). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : [http://mba05.50webs.com/32701\\_unit04.doc](http://mba05.50webs.com/32701_unit04.doc).

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา Principles and Theory of Educational Administration. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. (2554). คู่มือการเขียนวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ. บุรีรัมย์ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- มัทนา ศรีโยธา. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล  
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
(การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- มัทนียา ไสวณะปรีชา. (2552, 2 มีนาคม). สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์. (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://thainews.prd.go.th>.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ค่านสุทธาการพิมพ์.
- มยุรี แซ่จิ่ง. (2540). ปัจจัยที่ทำให้สตรีประสบความสำเร็จในตำแหน่งงานบริหาร. ภาคนิพนธ์  
วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ : โครงการบัณฑิตศึกษา  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มาณะ ชิตตะสังคะ. (2552). “ความเสมอภาคระหว่างหญิงและชาย : มิติใหม่ของยุทธศาสตร์  
การวางแผน,” (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://office.nu.ac.th/>.
- มาลี อังคณาวุฒิ. (2534). พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รายงานข้อมูลจำนวนสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. (2553). (ออนไลน์). แหล่งที่มา :  
[http://doc.obec.go.th/onwebcheck2552/report1area\\_show.php](http://doc.obec.go.th/onwebcheck2552/report1area_show.php).
- รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สพท.บร.1. (2553). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://www.buriram1.go.th/>.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- รัชชก แสงกาญจน์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผล  
ของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 กับความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย,”  
(2551). (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.gender.go.th/plan/2tumanoon.html>.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). “ปฏิวัติการศึกษาไทย”. มติชน. หน้า 37.

“รูปแบบการเป็นผู้นำ (Leadership Styles),” (2553, 1 เมษายน ). (ออนไลน์).

แหล่งที่มา : <http://www.smart2rich.com/star/viewthread.php?tid=98>.

ราตรี ฤทธิสาร. (2534). บุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นสตรี

ในเขตการศึกษา 6. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

เรขารัตนประสารท. (2534). พฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรสเนอร์, จูดี. (2545). คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ. แปลโดย ยุดา รักไทย และ

สุภาวดี วิทยประพันธ์. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทส์บุ๊กส์. (ต้นฉบับพิมพ์ในปี ค.ศ. 2001).

ลดาวัลย์ บัวเอี่ยม. (2544, ตุลาคม). “ภาวะผู้นำของสตรีในภาครัฐ,” วารสารกรมประชาสัมพันธ์.

6 (10) :13-14.

วณิกา ปรียานนท์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับประสิทธิผลในการบริหารงาน

ของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วันทนา ปทุมเทสวิวัฒน์. (2536). การศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารสตรี

โรงเรียนปราบศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์

ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชัย อุดมกุศลศรี. (2545). ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียน

ประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545 ก). ปัจจัยการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

\_\_\_\_\_. (2552 ข). “ภาวะผู้นำ : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททางวัฒนธรรม

สังคมและองค์กรไทย,” (ออนไลน์). แหล่งที่มา :

<http://ednet.kku.ac.th/~ed128/ad06/article6.html>.

- วาสนา สุขประเสริฐ. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วาไร เพ็งสวัสดิ์ (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ค. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศรีทับทิม (รัตน โกศล) พานิชพันธ์. (2543). "คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำเพื่อพัฒนาสังคม," วารสาร พ.ศ.ล. 33(225) : 69.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและปฏิบัติการ. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ศิริประภา ศิลาโท. (2551). คุณลักษณะของผู้บริหารสตรี ตามสภาพจริงและที่คาดหวังตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์. (2552 , 12 ธันวาคม). "บุญแจ่มสู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน," (ออนไลน์). 25, 28. แหล่งที่มา : <http://planet.kapook.com/>.
- สถิตย์ ลิ่มพงศ์พันธุ์. (2549, มิถุนายน). e-newsletter. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.opde.go.th>.
- สถาบันบทบาทหญิงชายและการพัฒนา. (2550). (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.apsw-thailand.org/report505.html>.
- สมบัติ บุญประเคน. (2544). "ผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษาตามลักษณะ 5 ป.,," วารสารครูขอนแก่น. 1(2) : 20-21.
- สมปอง จันทอง. (2552). "ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ครูต้องการ," (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://kroobannok.com/blog/34638>.
- สรรรภา แน่นหนา. (2545). ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผู้บริหารสตรี สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธาพร มฤคพิทักษ์. (2538). โอกาสที่ถูกปิดกั้นของผู้บริหารหญิงในองค์กร. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ : โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธีรา ทอมตัน และ เมธิณี พงษ์เวช. (2541). ผู้หญิงบนเส้นทางนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา.



- สุพล วงศ์สินธุ์. (2545, มิถุนายน). "การบริหารโรงเรียนตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา,"  
วารสารวิชาการ. 5(6) : 29-30.
- สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์. (2549 ก, 23 เมษายน). "คุณลักษณะของผู้นำ," (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://suthep.ricr.ac.th>.
- \_\_\_\_\_. (2549 ข). "คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา (Leadership Characteristics that Facilitate School Change)," (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://suthep.ricr.ac.th>.
- \_\_\_\_\_. (2549 ค). "ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership)," (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://suthep.ricr.ac.th>.
- \_\_\_\_\_. (2549 ง). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- \_\_\_\_\_. (2549 จ). "แบบภาวะผู้นำ," (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://suthep.ricr.ac.th>.
- สุพรรณิ มาตรโพธิ์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขต  
กรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ .
- เสรี วงษ์มณฑา. (2550). "Active Leader ผู้นำ 360° (คัมภีร์ผู้นำ)," (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://leadership.exten.com/20080608/entry-1>.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1. (2552). การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับ  
คุณภาพทางการศึกษาสู่การปฏิรูปรอบสอง จังหวัดนูริรัมย์. (แผ่นพับ). สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษานูริรัมย์ เขต 1,2,3,4 และ ศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 31.
- หยกแก้ว กมลวรรณ. (2547). ภาวะผู้นำสตรีนักพัฒนาการศึกษาของเด็กด้อยโอกาส :  
พหุกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ค (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- หวน พินรุพันธ์. (2553). "เส้นทางสู่ผู้บริหารมืออาชีพ," (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://facstaff.swu.ac.th/huan/>.
- อนันท์ งามสะอาด. (2551). "คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Trait of Effective Leaders),"  
(ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.dtec.ac.th/dtec/t9.doc>.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2541). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพปัญหาและอุปสรรคในการ  
ทำงานของผู้บริหารสตรี. รายงานผลการวิจัยทุนวิจัยรัชดาภิเษกสมโภช. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2544, ตุลาคม-ธันวาคม). "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในอาชีพและอุปสรรคในการทำงานของผู้บริหารสตรี," *Chulalongkorn Review*. 13(49) : 77-78.
- อรทิพย์ โชติกเสถียร. (2550). ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารสตรีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1-4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อินทวัชร ลีจินดา. (2551, 25 พฤศจิกายน). "ลักษณะพิเศษของสตรี : การบริหาร," (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.our-teacher.com/>.
- อาคม วัชโรสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. พัทลุง : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาตี๊ยะ จรัสศาสน. (2547). ภาวะผู้นำสตรีจังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารีย์ ชินสุวรรณ. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. ปรินญาณีพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Aburdene, K. & Naisbitt, J. (1993). *Megatrend for Women*. Great Britain : Cox & Wyman, Reading, Berkshire.
- Amedy, M. (1999). *A Qualitative Study of Superintendents: Leadership Behaviors in Context*. Retrieved March 24, 2011 from [www. Libumi.com/dissertations/preview-all/9934556](http://www.Libumi.com/dissertations/preview-all/9934556).
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications*. (3 rd ed) New york : The Free Press a Division of Macmillian.
- \_\_\_\_\_. (1990). *Leadership and Preferment Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- \_\_\_\_\_. (1991). *Is There Universally in the Full Range Model of Leadership*. Symposium : The University of Leadership Theories Academy of Management. Miami, Florida, 11(3), pp.14-23.
- \_\_\_\_\_. (1996). *Transformation Leadership Development*. California : Sage Puplication.

- Besheara, P. (1996). **The Feminine Ethos Secondary and Elementary Educational Administration (Ethos Woman Administrators)**. Doctoral Degree, Indiana State University. Available from: UMI ProQuest Digital Dissertation, (UMI Order No. 1440263).
- Blake, R. & Mouton, S. (1991). **The Managerial Grid**. Norwood, Massachusetts : Christopher-Gordon Publisher, Inc.
- Farrel, P. (1996). **Women of Influence (Ten Traits of these Who Want to Make a Differences)**. Illinois : Intervarsity Press.
- Fiedler F.E. (1987). **The Contingency Model of Leadership Effectiveness**. New York : Haper & Low.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1997). **Organization Behavior Structure Process**. 9<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Growe, R. & Paula, M. (2001). **Woman and the Leadership Paradigm : Bridging the Gender Gap**. Retrieved March 26, 2011 from [www.nationfrom.com/12growe.html](http://www.nationfrom.com/12growe.html).
- Henderson, L. D. (1997). **Women and Power : A Qualitative Study of Leadership Experiences and Female Principals in Selected School Systems in East Tennessee**. Doctoral Dissertation, The University of Tennessee. Available from: UMI ProQuest Digital Collection, (UMI Order No. 3094023).
- Hagberg Consulting Group. (1998). **Female Leadership-the Style of the 90's**. (online). Available : <http://www.leadership-development.com/f-style.html>.
- Hersey, P. & Kenneth, H. B. (1997). **Management of Organization Behavior Utilizing Human Resources**. New Delhi : Prentice-Hall of Indal Private.
- Heller, T. (1982). **Women and Men as Leaders : In Business, Educational and Social Service Organizations**. New York : Praeger.
- Koontz, H. & Heing, W. (1988). **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. Auckland, New York : MCGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). **The Human Organization**. New York : MCGraw-Hill.
- Lipham, J. M. (1988). "Gazelle's Model in Education Administration." **In Handbook of Research on Education Administration**. New York : Longman.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1997). **Organization Behavior Foundations Realities, and Challenges**. New York : West Publishing Company.

Reddin, W. J. (1970). **The 3-D Management Style Theory: Theory Paper 2.**

Canada : Social Science System.

Sagent, B. E. (1997). **Differences in Leadership Behavior of Female Public School Principals in New Jersey (Woman Principals).** Doctoral Dissertation, Texas Southern University.

Available from: UMI ProQuest Digital Dissertation, (UMI Order No. 3317488).

Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.**

New York : The Free Press.

Stringer, R. (2002). **Leadership and Organizational Climate.** New Jersey : Upper Saddle River.

Yukl, P. (1989). **Yukl's Integrating Taxonomy of Managerial Behavior.** Retrieved March 24,

2011 from [www.nrru.ac.th/article/leadership/page3.2.html](http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page3.2.html).

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
Buriram Rajabhat University

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ ๖๗๔๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์  
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กระพัน ศรีงาน

ด้วย นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์มาลณี จุใจปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดี จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๑๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ ๖๓๔๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์  
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณพิระวัฒน์ เศรษฐพัชร

ด้วย นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศตริในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์มาลีนี จุโฑปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือในการทำกรวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ชั้นคอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ สะอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ ๖๖๔๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์  
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณสมพร นามพรหม

ด้วย นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์มาลิณี จุโฑปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการใน ขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ คို့ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๑๑/ ๗๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถ.จระ ต.ในเมือง อ.เมืองบุรีรัมย์  
จ.บุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอบขออนุญาตยืมเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต ๑

ด้วย นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต ๑ โดยมี รองศาสตราจารย์มาลณี จุโฑปะมา เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่ง ว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทียบ ละอองทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑, ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖ คို့ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ 04262/ว 686

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32  
ถนนนิเวศ อำเภอเมืองฯ จังหวัดบุรีรัมย์ 31000

พฤษภาคม 2553

เรื่อง ขอบขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

ด้วย นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยมีรองศาสตราจารย์มาลินี จุโทปะมา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการนี้ นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัยดังกล่าว

การนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จึงขอขออนุญาตให้ท่านอนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาดำเนินการและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไสร บุนนเลิศ)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2  
ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32  
รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

กลุ่มอำนาจการ

โทร./โทรสาร 0 4461 2408

<http://www.ssbr.go.th>E-mail : [ssbr32@hotmail.com](mailto:ssbr32@hotmail.com)



ที่ ศธ 04082/5541

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

50 ถนนอิสาน บร 31000

๒ พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัด ทุกแห่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางปาริชาติ ชูปฏิบัติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยมี รองศาสตราจารย์มาลีณี จุโฑปะมา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้อง ในการศึกษาวิจัยดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ อนุญาตให้นักศึกษาเข้าเก็บข้อมูลในหน่วยงานของท่านด้วย

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จึงแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัด ทุกแห่ง ทราบเพื่ออนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวข้างต้นเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลกับท่านและบุคลากรใน โรงเรียนของท่านได้ตามความเหมาะสม

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นางวิไลลักษณ์ จุลเสริม)

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

ปฏิบัติหน้าที่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๑

ปฏิบัติราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๑

กลุ่มอำนาจการ

กลุ่มงานประสานงาน

โทร. 0 4461 1402

โทรสาร 0 4462 0277

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

### คำชี้แจง

- แบบสอบถามนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี
  - ในการแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านตอบคำถามตามสภาพ  
ความเป็นจริงให้มากที่สุด เพื่อให้ผลการวิจัยถูกต้อง เป็นประโยชน์ และเชื่อถือได้
  - การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการ  
ใด เนื่องจากคำตอบที่ท่านตอบ ผู้วิจัยถือว่าเป็นความลับ
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากท่านด้วยดี  
จึงขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

ปาริชาติ ชูปฏิบัติ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่าน โดยกาเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความ  
ที่ตรงกับความเป็นจริง

## 1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

## 2. วุฒิการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

## 3. ประสบการณ์การทำงาน

( ) ต่ำกว่า 10 ปี

( ) 10-15 ปี

( ) 15 ปีขึ้นไป



## ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาระดับความคิดเห็นของท่านต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาสตรี ตามสภาพความเป็นจริง แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีการปฏิบัติ  
เพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย คือ

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมากที่สุด  
4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติมาก  
3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติปานกลาง  
2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อย  
1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	มีการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านกิจสัมพันธ์</b>					
1. มีการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและ โครงการ ตามระเบียบแบบแผนขององค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
2. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....	.....
3. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มุ่งมั่น เอาใจใส่และทุ่มเทในการพัฒนา สถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
5. ตัดสินใจ สั่งการในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	.....	.....	.....	.....	.....
6. ใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
7. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณาความดีความชอบ จากผลการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
8. ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ ผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	มีการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
9. มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
11. มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
12. มอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
13. มีการติดตาม ควบคุม กำกับดูแล และนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
14. มีการจัดบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
15. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ด้านมิตรสัมพันธ์</b>					
16. มีความเป็นกัลยาณมิตร ไม่ถือตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจและสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย	.....	.....	.....	.....	.....
17. เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และเข้าถึงได้ทุกเวลา	.....	.....	.....	.....	.....
18. มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
19. ให้ความไว้วางใจ และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	.....	.....	.....	.....	.....
20. ยกย่อง ชมเชย เมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	.....	.....	.....	.....	.....
21. มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
22. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	.....	.....	.....	.....	.....
23. ใส่ใจ ดูแล ในเรื่องสวัสดิการของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....
24. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างหลากหลาย	.....	.....	.....	.....	.....
25. เป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี และให้กำลังใจผู้ร่วมงานเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
26. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	.....	.....	.....	.....	.....

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	มีการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
27. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญมากที่สุด	.....	.....	.....	.....	.....
28. ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
29. เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
30. มีความเสียสละส่วนตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	.....	.....	.....	.....	.....
<b>ด้านประสิทธิผล</b>					
31. มีความสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	.....	.....	.....	.....	.....
32. สามารถแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
33. มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ๆ มาให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....
34. ให้ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัยแก่ผู้ร่วมงานเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
35. มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ	.....	.....	.....	.....	.....
36. มีผลงานเป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
37. มีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
38. ให้โอกาสและสนับสนุนผู้ร่วมงานในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	.....	.....	.....	.....	.....
39. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาทักษะการสอนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
40. มอบหมายงานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถและกระตุ้นสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่จนประสบผลสำเร็จในงานนั้น	.....	.....	.....	.....	.....
41. ให้ความสำคัญหรือมอบหมายงานให้กับทุกคน คอยให้กำลังใจ แนะนำ และเป็นที่ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	มีการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
42. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
43. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอโครงการใหม่ๆ กิจกรรมใหม่ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	.....	.....	.....	.....	.....
44. สนับสนุนและให้อิสระในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....	.....
45. ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในการพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาคนเพื่อให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....

ตอนที่ 3  
ข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศรีตามความคิดเห็นของท่าน

ด้านกิจสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

ด้านมิตรสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

ด้านประสิทธิผล

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ปาริชาติ ชูปฏิบัติ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ภาคผนวก ง

คำอำนาจำแนกของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี  
Buriram Rajabhat University

## ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	กลุ่มสูง N= 15 คน		กลุ่มต่ำ N= 15 คน		t	sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	1. มีการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการตาม ระเบียบแบบแผนขององค์กร	4.67	.488	4.20		
2. มีการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.60	.507	4.00	.535	3.154	.004
3. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มุ่งมั่น เอาใจใส่และทุ่มเทในการพัฒนา สถานศึกษา	4.73	.458	4.13	.833	2.443	.023
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน การปฏิบัติงาน	4.80	.414	4.20	.775	2.646	.015
5. ตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติ งานได้อย่างถูกต้อง	4.73	.458	3.80	.414	5.857	.000
6. ใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกัน ในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	4.80	.414	3.80	.862	4.050	.001
7. ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ร่วมงาน ในการพิจารณาความดี ความชอบจากผลการปฏิบัติงาน	4.60	.828	3.60	.828	3.307	.003
8. ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวก ในการทำงานแก่ ผู้ร่วมงาน	4.73	.352	4.07	.799	3.550	.002
9. มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานให้ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ ที่รับผิดชอบของตนเอง	4.73	.458	3.93	.704	3.691	.001

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	กลุ่มสูง N = 15		กลุ่มต่ำ N = 15		t	sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.73	.458	3.80	.676	4.427	.000
11. การประชุม ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	4.80	.414	3.67	.817	4.795	.003
12. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.73	.458	3.93	.704	3.691	.001
13. มีการติดตาม ควบคุม กำกับดูแล และนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	4.47	.516	3.73	.704	3.254	.003
14. มีการจัดบรรยากาศและจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษา	4.73	.458	3.73	.799	4.207	.000
15. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.53	.516	3.60	.737	4.018	.000
16. มีความเป็นกัลยาณมิตรไม่ถือตัว ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ และสบายใจเมื่อได้สนทนาด้วย	3.93	.594	3.47	.743	1.900	.068
17. เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเข้าถึงได้ตลอดเวลา	4.87	.352	3.93	1.163	2.975	.009
18. มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเสมอ	4.93	.258	3.93	.961	3.892	.001



ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	กลุ่มสูง N = 15		กลุ่มต่ำ N = 15		t	sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
19. ให้ความไว้วางใจและสร้างความ มั่นใจในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ร่วมงานทุกคน	4.93	.258	3.93	.884	4.207	.001
20. ขกย่อง ชมเชย เมื่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	4.93	.258	3.80	1.014	4.194	.001
21. มีการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน	5.00	.000	4.07	1.033	3.500	.004
22. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน	4.93	.258	4.00	1.000	3.500	.002
23. ใส่ใจ ดูแล ในเรื่องสวัสดิการของ ผู้ร่วมงาน	4.87	.352	3.73	.799	5.029	.000
24. มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วม งานแต่ละคนอย่างหลากหลาย	4.80	.414	3.67	.976	4.141	.000
25. เป็นผู้มองโลกในแง่ดีและให้ กำลังใจผู้ร่วมงานเสมอ	4.93	.258	3.53	.990	5.298	.000
26. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	4.80	.414	3.87	1.125	3.014	.005
27. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เสมอ	4.93	.258	3.87	.990	4.036	.001
28. ให้โอกาสผู้ร่วมงาน ได้มีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.53	.516	3.67	.976	3.040	.005

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	กลุ่มสูง N = 15		กลุ่มต่ำ N = 15		t	sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
29. เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเสมอ	4.73	.458	3.67	.976	3.833	.001
30. มีความเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.80	.414	3.67	1.047	3.900	.001
31. มีความสามารถดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.87	.352	3.67	.976	4.480	.000
32. สามารถแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน	3.93	.799	3.40	.632	2.027	.052
33. มีการนำรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.60	.507	3.93	.704	2.977	.006
34. ให้ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัยแก่ผู้ร่วมงานเสมอ	4.73	.458	3.87	.743	3.845	.001
35. มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ	4.73	.458	3.73	.961	3.638	.001
36. ผลงานมีประสิทธิผลเป็นที่พึงพอใจ เลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.73	.458	3.73	1.033	3.428	.003
37. มีวิธีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน	4.73	.458	3.93	1.033	2.743	.011

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (ต่อ)

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี	กลุ่มสูง N = 15		กลุ่มต่ำ N = 15		t	sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
38. ให้โอกาสและสนับสนุน ผู้ร่วมงานในการพัฒนางาน และ ผลักดันผลงานให้เข้าสู่ระดับการ แข่งขันอย่างเต็มที่	4.53	.516	3.80	1.014	2.496	.019
39. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาทักษะ การสอนเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	4.60	.507	3.67	1.113	2.956	.006
40. มอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถจนประสบผลสำเร็จ ในงานนั้น	4.87	.352	4.07	1.223	2.435	.027
41. มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานอยู่เสมอ	4.87	.352	4.07	1.163	2.550	.021
42. มีการนำผลการประชุมไปพัฒนา และบริหารงานในองค์กร	4.73	.458	3.67	.899	4.092	.000
43. มีการเชิญบุคคลหลายฝ่ายมาร่วม ประชุมเพื่อประเมินผลและ พัฒนางาน	4.60	.507	4.00	1.134	1.871	.072
44. มีการสะท้อนผลงานและร่วม แสดงผลงานกับผู้ร่วมงานตาม เป้าหมายด้วยความพึงพอใจ	4.53	.516	4.00	.845	2.086	.046
45. ให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ กำลังใจผู้ร่วมงานในการพัฒนา วิธีการทำงาน และพัฒนาตน เพื่อให้มีวิถึฐานะที่สูงขึ้น	4.47	.516	3.93	1.033	1.789	.084

ภาคผนวก จ  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	189.9000	871.6103	29.5230	45

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 45

Alpha = .9865

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

185726



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

๑๖  
๒๕๕๑  
๒๕๕๑  
๒๕๕๑  
๒๕๕๑

ชื่อ	ปาริชาติ ชูปฏิบัติ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 3 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2507
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านเหล่าโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2530 การศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ. บรรณารักษศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2551 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2554 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (คม. การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์