

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

STUDY OF LEADERSHIP OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS



ลพ.  
2/261ก  
2548

เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน..... 60226  
วัน,เดือน,ปี. 27 ส.ย. 2549

b. 11501613  
i.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2548

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ ISBN 974-15-1750-5 นั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**STUDY OF LEADERSHIP OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF  
INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2005**

**ISBN 974-15-1750-5**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2005**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์               | การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน<br>ประเภทอาชีวศึกษา |
| นักศึกษา                        | นางสาวปรีชา เลิศลอย   |
| รหัสประจำตัว                    | 45061413  |
| ปริญญา                          | ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต                                    |
| สาขาวิชา                        | การบริหารอาชีวศึกษา   |
| พ.ศ.                            | 2548  |
| อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์     | ดร.ณรงค์ พิมสาร   |
| อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม | ผศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒนะ  |

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2547 รวมทั้งสิ้น จำนวน 160 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One-Way ANOVA : F-test และ Scheffe

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Thesis Title</b>      | Study of Leadership of Private Vocational School Administrators |
| <b>Student</b>           | Miss Prariya Lertloi  |
| <b>Student ID</b>        | 45061413  |
| <b>Degree</b>            | Master Of Industrial Education                                  |
| <b>Programme</b>         | Vocational Administration                                       |
| <b>Year</b>              | 2005  |
| <b>Thesis Advisor</b>    | Dr.Narong Pimsarn   |
| <b>Thesis Co-Advisor</b> | Assistant Professor Dr.Punnee Leekitchwatana                    |

### ABSTRACT

The purposes of this study was to investigate and compare Leadership of Private Vocational School Administrators and these classification according to educational level, administrative experience, school size and type of course.

The sample consisted of 160 Private Vocational School Administrator, in Academic Year 2004, randomly selected by the use of stratified random sampling method. The instrument was rating scale of questionnaires 5 level which were .90 of reliability coefficient. Data analysis used mean, standard deviation, One-Way ANOVA : F-test and Scheffe test.

The research finding were as follows :

1. The Private Vocational School Administrators had Transformational Leaderships at high level, and Transactional Leadership was at moderate level.
2. The Transformational Leadership of Private Vocational School Administrators as classified by educational level, administrative experience, school size and type of course had Transformational Leaderships statistically significant differences at .05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ผศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และช่วยตรวจสอบ แก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ดร.ณรงค์ พิมสาร ผศ.ดร. พรณี ลีกิจวัฒน์ ผศ.ดร.วิไลพร วรจิตตานนท์ รศ.อุดมศักดิ์ สารินบุตร และ ผศ.พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาฉันคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม คุณอนุสรณ์ ไทยเคชา ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ ดร.ทิวดี มณีโชติ และ ดร.คมสร วงศ์รักษา ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไข เพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ และคุณแม่ ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง รวมทั้งน้องทุกคนที่ได้ให้ความรัก ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ในที่นี้ ที่ให้การสนับสนุน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่า และประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอบอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ และครู - อาจารย์ ทุกท่าน ด้วยความเคารพยิ่ง

ปรียา เลิศลอย

# สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....  | I    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....   | II   |
| กิตติกรรมประกาศ.....  | III  |
| สารบัญ.....   | IV   |
| สารบัญตาราง.....  | VI   |
| สารบัญภาพ.....  | VIII |
| บทที่ 1 บทนำ.....   | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                             | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                                    | 2    |
| 1.3 สมมติฐานการวิจัย.....   | 3    |
| 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....                                 | 3    |
| 1.5 ขอบเขตการวิจัย.....   | 3    |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....                            | 5    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                         | 8    |
| 2.1 ความเป็นมาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน..... | 9    |
| 2.2 ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน.....                                 | 13   |
| 2.3 การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา.....                    | 16   |
| 2.4 ภาวะผู้นำ.....  | 18   |
| 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....                                    | 20   |
| 2.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา.....        | 23   |
| 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                      | 41   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                     | 47   |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                    | 47   |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                 | 48   |
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 50   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารต้นฉบับที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา IV ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

|  |     |
|--|-----|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                  | 52  |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... | 71  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....                            | 71  |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....                         | 74  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....                                | 86  |
| บรรณานุกรม.....                                    | 88  |
| ภาคผนวก.....                                       | 95  |
| ภาคผนวก ก.....                                     | 96  |
| ภาคผนวก ข.....                                     | 104 |
| ประวัติผู้เขียน.....                               | 113 |



# สารบัญตาราง

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 3.1 แสดงจำนวนผู้บริหารที่เป็นสมาชิกของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของ จำแนกตาม<br>ภาคภูมิศาสตร์ที่โรงเรียนตั้งอยู่.....  | 48   |
| 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา.....  | 53   |
| 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ และลำดับที่ ภาวะผู้นำของ<br>ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน.....   | 55   |
| 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ด้านการสร้างศรัทธาบารมี ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกเป็นรายข้อ.....          | 56   |
| 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกเป็นรายข้อ.....          | 57   |
| 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกเป็นรายข้อ.....        | 58   |
| 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกเป็นรายข้อ..... | 59   |
| 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน<br>ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกเป็นรายข้อ.....      | 60   |
| 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน<br>ด้านการบริหารแบบวางเฉย ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกเป็นรายข้อ.....            | 61   |
| 4.9 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกตามระดับการศึกษา.....  | 62   |
| 4.10 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร.....   | 63   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา VI ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 4.11 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....  | 64   |
| 4.24 แสดงการทดสอบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำของ<br>ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน<br>เป็นรายคู่ จำแนกเป็นรายค้ำน ..... | 66   |
| 4.13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา<br>จำแนกตามประเภทวิชาที่เปิดสอน .....   | 67   |
| 4.14 แสดงการทดสอบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่เปิดสอนประเภทวิชาต่างกัน เป็นรายคู่<br>จำแนกเป็นรายค้ำน .....  | 69   |



# สารบัญภาพ

| ภาพที่  | หน้า |
|---|------|
| 2.1 โครงสร้างการบริหารของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน..... | 11   |
| 2.2 ภาพแสดงลำดับชั้นความต้องการของ Maslow .....                             | 26   |



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา **viii** ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเกิดการแข่งขันที่รุนแรงในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ซึ่งวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ฉะนั้น องค์กรที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถ ในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในการที่จะเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และบริหารจัดการได้ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเอง และภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลหลักที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรใดจะล้มลุกคลุกคลานหรือเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ (จินิตา สุกระมล. 2546 : 33)

โรงเรียนเอกชน เป็นองค์กรทางการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาไทยมาโดยตลอด มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประเทศมาช้านาน มีบทบาทสำคัญในการช่วยแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของภาครัฐตลอดมาอย่างต่อเนื่อง (สวัสดิ์ อุดมโกชน. 2541 : 3) และเป็นที่ยอมรับกันว่า ประเทศไทยกำลังเข้าสู่ยุคสมัยของการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงทำให้ประเทศไทยต้องผลิตกำลังคนที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศ โดยโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมสำคัญในการผลิตกำลังคนด้านวิชาชีพ ที่มีคุณภาพเข้าสู่ตลาดแรงงานในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ แต่ที่ผ่านมาโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาประสบปัญหามากมาย เช่น ปัญหาในการผลิตกำลังคนเกินความต้องการ หรือผิดแนวทงนโยบายในด้านการผลิตกำลังคนของชาติในอนาคต ปัญหาการเรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมพิเศษอื่น ๆ นอกเหนือจากค่าธรรมเนียมที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เนื่องจากโรงเรียนมีค่าใช้จ่ายมาก รายได้จึงไม่เพียงพอต่อค่าดำเนินการ และปัญหาการจ้างครูในอัตราที่ต่ำกว่าวุฒิ ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้อัตราการเข้าและลาออกของครูมีสูง เป็นต้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าว เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา กำลังประสบปัญหาอย่างมาก การที่โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จะอยู่รอดและมีเสถียรภาพนั้น มีปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ คุณภาพของโรงเรียน ซึ่งคุณภาพของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่สุด

ในการที่จะเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารโรงเรียน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียน สามารถให้คุณและให้โทษแก่บุคคลในโรงเรียนที่ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนได้ และที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความก้าวหน้าของโรงเรียน เป็นผู้วางแผนเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียน และจากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนเอกชนมักจะเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารโรงเรียนเอง ตัดสินใจเอง (สโลพร ตรีพงษ์พันธ์. 2545 : 36) ดังนั้น ครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จึงถือว่าเป็นกุญแจสำคัญและเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียน การที่โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จะมีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ สมรรถภาพในการนำและการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ฉะนั้น ผลผลิตและผลลัพธ์ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จะมีคุณภาพหรือไม่ ย่อมขึ้นกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนผู้คุมโชคชะตาและทิศทางของโรงเรียน ในการนำพาโรงเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องมีในตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัย ได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังปรากฏในกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยทั่วไปได้ข้อคิดและเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการ โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการนำไปเป็นแนวคิดในการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้อง หรือเชื่อมโยงในลำดับต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

จำแนกตาม ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และมีประเภทวิชาที่เปิดสอนแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

### 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดของ Bass (1985) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ซึ่ง Bass ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้
  - 1.1 การสร้างศรัทธาบารมี
  - 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา
  - 1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ดังนี้
  - 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์
  - 2.2 การบริหารแบบวางเฉย

### 1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาทั่วประเทศ

#### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในปีการศึกษา 2547 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการทั่วประเทศ จำนวน 390 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในปีการศึกษา 2547 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการทั่วประเทศ โดยมีครูใหญ่จำนวน 194 คน ได้จาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan. (อ้างใน รวีวรรณ ชินะตระกูล. 2542 : 111) และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

### 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1 ระดับการศึกษา จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1.1 ปริญญาตรี

1.1.2 สูงกว่าปริญญาตรี

1.2 ประสบการณ์ในการบริหาร จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ

1.2.1 น้อยกว่า 5 ปี

1.2.2 ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

1.3 ขนาดของโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

1.3.1 ขนาดเล็ก

1.3.2 ขนาดกลาง

1.3.3 ขนาดใหญ่

1.4 ประเภทวิชาที่เปิดสอน จำแนกเป็น 3 ระดับ คือ

1.4.1 พาณิชยกรรม

1.4.2 ช่างอุตสาหกรรม

1.4.3 พาณิชยกรรมและช่างอุตสาหกรรม

2. ตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภท

อาชีวศึกษา 2 ลักษณะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 การสร้างศรัทธาบารมี

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา

2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

2.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน ดังนี้

2.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 15(1) โดยเปิดสอนในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เฉพาะโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาพาณิชยกรรมและประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม ทั่วประเทศ

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ อยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยได้รับการแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

3. ระดับการศึกษา หมายถึง การศึกษาขั้นสูงสุดของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกเป็น

3.1 ปริญญาตรี

3.2 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการบริหาร หมายถึง ระยะเวลาในการทำหน้าที่บริหารในตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่อย่างต่อเนื่องในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกเป็น

4.1 น้อยกว่า 5 ปี

4.2 ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

5. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง ขนาดของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียน/นักศึกษา ศึกษาอยู่ในโรงเรียน จำแนกเป็น

5.1 ขนาดเล็ก หมายถึง มีจำนวนนักเรียน/นักศึกษา น้อยกว่า 390 คน

5.2 ขนาดกลาง หมายถึง มีจำนวนนักเรียน/นักศึกษา ระหว่าง 390 - 780 คน

5.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง มีจำนวนนักเรียน/นักศึกษา มากกว่า 780 คน

6. ประเภทวิชาที่เปิดสอน หมายถึง ประเภทวิชาที่โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เปิดทำการเรียนการสอนในโรงเรียน จำแนกเป็น

6.1 พาณิชยกรรม

6.2 ช่างอุตสาหกรรม

6.3 พาณิชยกรรมและช่างอุตสาหกรรม

7. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลให้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน และเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจำแนกภาวะผู้นำเป็น 2 ลักษณะ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



แก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานขึ้น ซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น 2 ด้าน คือ

7.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ กระบวนการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ด้วยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน โดยผู้บริหารจะบอกสิ่งที่ต้องการ บอกวิธีปฏิบัติงาน และบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า หากปฏิบัติงานได้สำเร็จจะให้รางวัลในสิ่งที่ต้องการ และเมื่อทำงานบรรลุผลลัพท์ที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารจะให้รางวัลตามที่กำหนดไว้

7.2.2 การบริหารแบบวางเฉย หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้วิธีการ บริหารโรงเรียนแบบปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม ไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเอง และจะเข้าไปแทรกแซงแก้ไข เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน และมักใช้การเสริมแรงในทางลบ เช่น ตำหนิ หรือ ลงโทษ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ดังต่อไปนี้

### 2.1 ความเป็นมาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2.1.1 การริเริ่มจัดตั้ง

2.1.2 การจัดตั้ง

2.1.3 โครงสร้างการบริหาร

2.1.4 บทบาทหน้าที่

### 2.2 ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

2.2.1 ประวัติความเป็นมา

2.2.2 ประเภทของโรงเรียนเอกชน

2.2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

### 2.3 การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

2.3.1 หลักการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

2.3.2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

### 2.4 ภาวะผู้นำ

2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

### 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

2.5.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

2.5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

2.5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

2.6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.6.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

### 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยภายในประเทศ

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.1 ความเป็นมาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

### 2.1.1 การริเริ่มจัดตั้ง

ในปี พ.ศ. 2461 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนขึ้นครั้งแรก โดยมีจุดประสงค์เพื่อตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักร และเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎ และระเบียบโรงเรียนเอกชน ต่อมาในปี พ.ศ. 2476 ได้มีประกาศจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อควบคุมโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ และจากการที่เอกชนได้ขยายการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณสถานศึกษา ระดับการศึกษา ประเภทวิชา และสาขาวิชา ทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน จึงได้มีการปรับปรุงกองโรงเรียนราษฎร์เป็น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 : 7)

### 2.1.2 การจัดตั้ง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นกรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2515 โดยโอนบรรดาอำนาจหน้าที่ กิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองโรงเรียนราษฎร์ และโอนงานวิทยาลัยเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 และผู้ที่ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคนแรกคือ ดร.ธำรง บัวศรี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 : 8)

### 2.1.3 โครงสร้างการบริหาร

การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานครั้งแรก เป็นไปตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 273 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ซึ่งกำหนดให้จัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 กอง คือ สำนักงานเลขานุการกรม กองสถานศึกษา กองทะเบียนและสถิติ กองส่งเสริมและอุดหนุน และกองควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน ต่อมาในปี พ.ศ. 2517 มีการโอนงานวิทยาลัยเอกชนไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จึงมีการปรับส่วนราชการภายในใหม่โดยเพิ่มให้มีฝ่าย 2 ฝ่าย ในปี พ.ศ. 2518 ได้แก่ ฝ่ายแผนงาน และฝ่ายสถานศึกษาพิเศษ หลังจากนั้นมีการปรับปรุงส่วนราชการภายในเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. 2535 ได้แบ่งส่วนราชการใหม่ออกเป็น 9 หน่วยงานตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109 ตอนที่ 102 ลงวันที่ 24 กันยายน 2535 คือ สำนักงานเลขานุการกรม กองกองทุนและสวัสดิการ กองทะเบียน กองนโยบายและแผน กองโรงเรียนนโยบายพิเศษ กองโรงเรียนสามัญศึกษา

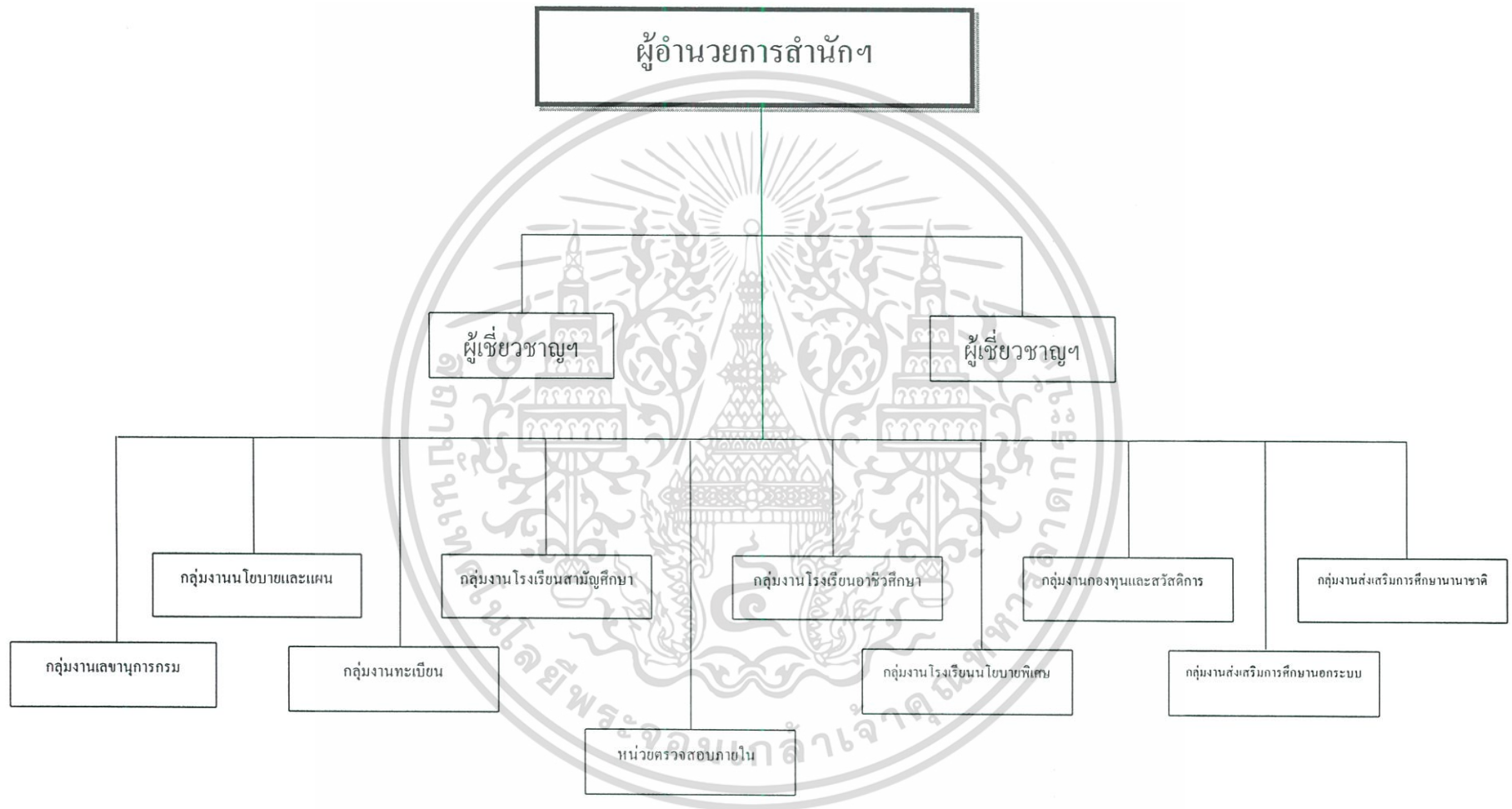
กองโรงเรียนอาชีวศึกษา กองส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และหน่วยศึกษานิเทศก์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 : 8-9)

ปัจจุบันสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ถูกโอนบรรดาอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับราชการไปเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (มาตรา 59) และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน” ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งได้มีการโอนอำนาจหน้าที่ของหน่วยศึกษานิเทศก์ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และสำนักงาน ก.พ. ให้อำนาจส่วนราชการระดับสำนักในการกำหนดตำแหน่งในระดับ 8 ลงมา จึงเปลี่ยนชื่อหน่วยงานภายในจาก “กอง” เป็น “กลุ่มงาน” โดยมีโครงสร้างการบริหารสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ดังนี้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# โครงสร้างการบริหารของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

### 2.1.4 บทบาทหน้าที่

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานในระยะแรกนั้น เป็นไปตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด คือ

1. ควบคุมสถานศึกษาเอกชนทุกระดับการศึกษา ยกเว้นชั้นปริญญาตรี
2. ส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
3. ให้บริการแก่สถานศึกษาเอกชน ครู และนักเรียน
4. ประสานงานร่วมกับหน่วยราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้ดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ โดยมีพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ฉบับ พ.ศ. 2497 เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลการจัดการศึกษาของเอกชน แต่เนื่องจากสภาวะแวดล้อมของประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จึงมีการแก้ไขพระราชบัญญัติอีกหลายฉบับจนถึงปัจจุบัน คือ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นเหตุให้สำนักงานต้องปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานใหม่ ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนะแก่คณะกรรมการการศึกษาเอกชน เกี่ยวกับการศึกษาและการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน การจัดทำโครงการส่งเสริมการศึกษาของโรงเรียน การประสานงานการศึกษากับส่วนราชการอื่น เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและส่งเสริมการศึกษา และกิจการของโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

2. เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525
3. ปฏิบัติงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
4. ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการการศึกษาเอกชนหรือกระทรวงศึกษาธิการ

มอบหมาย

ปี พ.ศ. 2536 สำนักงานได้ปรับปรุงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบใหม่อีกครั้งหนึ่งตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ พ.ศ. 2535 ดังนี้

1. บริหารงานราชการทั่วไปของสำนักงาน
2. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

3. เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและกระทรวงฯ เพื่อประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาเอกชน จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของสำนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งกำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินการปฏิบัติงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด และดำเนินการเกี่ยวกับงานสถิติและประเมินผล

4. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงศึกษาธิการหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

เอกชน เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจุบันสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 61 - 62) ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชน และดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน

2. เสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎระเบียบ และเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนา เพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน

3. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

4. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2.2 ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

### 2.2.1 ประวัติความเป็นมา

การศึกษาเอกชนเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคมไทยมาโดยตลอด ตั้งแต่สมัยสุโขทัย ซึ่งถือได้ว่าโรงเรียนเอกชนนั้น มีขึ้นก่อน โรงเรียนของรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 16) โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลความเป็นมาของโรงเรียนเอกชนไว้ดังนี้

1. สมัยสุโขทัย จัดการศึกษาโดยบวร 3 คือ บ้าน วัด และวัง

2. สมัยอยุธยา มีบาทหลวงชาวฝรั่งเศส ได้รับพระบรมราชานุญาตจากสมเด็จพระนารายณ์มหาราชให้ตั้งโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ศาสนา และให้การศึกษาแก่ประชาชน ได้แก่ โรงเรียนสามเณร โรงเรียนศรีอยุธยา โรงเรียนมหาพรหมณ์ วิทยาลัยคอนสแตนติน และวิทยาลัยแห่งชาติ

3. สมัยกรุงธนบุรี มีการจัดตั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โดยซ่อมแซมโรงเรียนสามเณรจากของเดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีนักเรียนประมาณ 5 หรือ 6 คน เท่านั้น

4. สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งวิวัฒนาการของการศึกษาเอกชน ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะก่อนและหลังใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์

#### 4.1 ระยะก่อนใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (พ.ศ. 2325 - 2461)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมัยรัชกาลที่ 3 (พ.ศ. 2371) มีชันทนารีเพรสไบทีเรียน จัดตั้งโรงเรียนราษฎรและการศึกษาสมัยใหม่ สอนภาษาจีนในประเทศไทย

สมัยรัชกาลที่ 4 (พ.ศ. 2394 - 2411) นางมัททูน มีชันทนารีชาวอเมริกัน ได้เปิดโรงเรียนสำหรับผู้ใหญ่ โดยเปิดสอนภาษาไทย และมีชันทนารีเพรสไบทีเรียน ได้เปิดโรงเรียนกינוสอนภาษาจีนแห่งแรกในประเทศไทย ภายหลักรวมกันและเปลี่ยนมาสอนภาษาไทย

ปี พ.ศ. 2408 คณะมิชชันนารีอเมริกัน โดยนางแมคฟาร์แลนด์ ได้จัดตั้งโรงเรียนสตรีขึ้นเป็นแห่งแรก เรียกว่า โรงเรียนหัตถกรรม ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนอรุณประดิษฐ์

ปี พ.ศ. 2413 หมอ เอส ซี ยอร์ช และคณะได้จัดตั้งโรงเรียนกุลสตรีวังหลังเป็นโรงเรียนประจำสำหรับสตรีแห่งแรกของประเทศไทย ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น วัฒนาวิทยาลัย จนถึงทุกวันนี้

ปี พ.ศ. 2431 ศาสตราจารย์ จอห์น เอ เอकिन และคณะ ได้จัดตั้งโรงเรียนคริสเตียนไฮสกูลขึ้น คือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนในปัจจุบันนี้

ปี พ.ศ. 2448 มีโรงเรียนราษฎรที่คนไทยเป็นเจ้าของเป็นโรงเรียนแรก คือ โรงเรียนบำรุงวิทยา และมีโรงเรียนที่สมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ โปรดให้จัดตั้งขึ้น คือ โรงเรียนราชินี ซึ่งโรงเรียนเอกชนในสมัยนั้น เรียกกันว่า “โรงเรียนชเลยศักคี” ถ้าเปิดสอนทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ เรียกว่า “โรงเรียนวิเศษชเลยศักคี” และโรงเรียนชเลยศักคีแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โรงเรียนชเลยศักคีบำรุง หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในบางส่วน และอยู่ในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ อีกประเภทหนึ่ง คือ โรงเรียนชเลยศักคีนอกบำรุง หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล และไม่ต้องอยู่ในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งโรงเรียนทั้ง 2 ประเภทนี้ ต่อมาเรียก “โรงเรียนบุคคล”

#### 4.2 ระยะเวลาหลังประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร (พ.ศ. 2461 -ปัจจุบัน)

พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร พ.ศ. 2461 ขึ้น และเรียกโรงเรียนที่เอกชนตั้งขึ้นว่า “โรงเรียนราษฎร” พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร ได้ประกาศใช้มาแล้วรวม 4 ฉบับ คือ ฉบับ พ.ศ. 2461 ซึ่งได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อ พ.ศ. 2470 ฉบับ พ.ศ. 2475 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม 2 ครั้ง คือ พ.ศ. 2482 และ พ.ศ. 2483 ฉบับ พ.ศ. 2497 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมเมื่อ พ.ศ. 2518 และฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2525 เรียกว่า พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 พร้อมทั้งเปลี่ยนการเรียกชื่อจาก “โรงเรียนราษฎร” มาเป็น “โรงเรียนเอกชน” มาจนถึงปัจจุบัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.2 ประเภทของโรงเรียนเอกชน

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 15 ได้กำหนดรูปแบบการศึกษาของโรงเรียนเอกชนไว้ 3 รูปแบบ คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2546 : 1 - 2)

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน ตามมาตรา 15(1) ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน ตามมาตรา 15(2) ได้แก่ โรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบที่กำหนดในข้อ 1 เป็นการจัดการศึกษาเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน

3. โรงเรียนที่จัดให้การศึกษแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้การศึกษแก่บุคคลผู้ยากไร้ หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษา ในลักษณะต่าง ๆ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาสงเคราะห์ ตามมาตรา 15(3)

## 2.2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีความแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนของรัฐในหลายประเด็นด้วยกัน อาทิ การเรียกชื่อตามตำแหน่งของบุคคลที่จัดว่าเป็นผู้บริหาร สายบังคับบัญชา วิธีการเข้าดำรงตำแหน่ง วาระการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนระดับอำนาจในการตัดสินใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดให้ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ต้องประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ตามลำดับ สำหรับสายการบังคับบัญชา ไม่มีระเบียบกำหนดว่า บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งใน 3 ตำแหน่งดังกล่าว เป็นบุคคลเดียวกันหรือคนละบุคคล ทำให้เกิดเป็นช่องว่างให้สามารถดำรงตำแหน่งได้มากกว่า 1 ตำแหน่ง ส่วนวิธีการเข้าดำรงตำแหน่งและคุณสมบัติทั่วไปของผู้ที่จะเข้ารับตำแหน่งนั้น ให้เป็นไปตามความในมาตราต่าง ๆ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาตรา 30 ให้ผู้รับใบอนุญาตให้มีผู้จัดการคนหนึ่ง เป็นผู้มีหน้าที่ควบคุม ดูแล รับผิดชอบในกิจการทั่วไปของโรงเรียน และควบคุมปกครองครูใหญ่ ครู และนักเรียนในโรงเรียน

มาตรา 31 ห้ามบุคคลใดเป็นผู้จัดการ เว้นแต่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาตและ ได้รับอนุญาตให้เป็นผู้จัดการจากผู้อนุญาต

มาตรา 33 ให้ผู้รับใบอนุญาตจัดให้มีครูใหญ่คนหนึ่ง เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในด้าน วิชาการของโรงเรียนและเป็นผู้ควบคุมปกครองครู และนักเรียนของโรงเรียน

มาตรา 34 ห้ามบุคคลใดเป็นครูใหญ่ เว้นแต่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้จัดการ โดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาต และได้รับอนุญาตให้เป็นครูใหญ่จากผู้อนุญาต

มาตรา 35 ผู้ขอรับใบอนุญาตให้เป็นครูใหญ่ ต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- (1) ได้รับใบอนุญาตให้เป็นครู ตามมาตรา 39
- (2) มีความรู้ และประสบการณ์ ตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 36 ครูใหญ่ต้องทำงานประจำอยู่ที่โรงเรียนตลอดเวลาที่มีการสอน เว้นแต่จะมี เหตุอันควร ส่วนเรื่องของวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้น มิได้มีระเบียบ กำหนดไว้แต่ประการใด หมายความว่า สามารถดำรงตำแหน่งได้ตลอดไป ขึ้นอยู่กับดุลพินิจ ของผู้บริหารระดับที่สูงกว่าขึ้นไปและนโยบายของแต่ละโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมี ความคล่องตัวและมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ในด้านการบริหารได้อย่างเป็นอิสระ มากกว่าโรงเรียนของรัฐ ในด้านบทบาท หน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ทั้ง 2 ตำแหน่ง ต้องรับผิดชอบร่วมกันนั้น ได้ระบุไว้ในมาตรา 48 ดังนี้

มาตรา 48 ผู้จัดการ ครูใหญ่ และครู มีหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกัน ดังนี้

- (1) จัดให้นักเรียนได้รับการศึกษาตลอดเวลาที่โรงเรียนเปิดทำการสอน
- (2) รักษาความสงบเรียบร้อยตลอดเวลาที่นักเรียนอยู่ในโรงเรียน

รวมทั้งสอดส่อง ระวัง ระมัดระวัง มิให้มีการดำเนินการอันเป็นภัยต่อความมั่นคง หรือความปลอดภัยของ ประเทศ หรือความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชนในบริเวณ โรงเรียน

## 2.3 การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ใช้อยู่ในขณะนี้ จะเห็นได้ว่า รัฐได้ให้สิทธิเสรีภาพในการบริหารและการจัดการศึกษาของ เอกชนให้มีความเป็นอิสระ สถานศึกษาหรือโรงเรียนเอกชน สามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทุกประเภท ตามที่กฎหมายกำหนด ทำให้โรงเรียนเอกชนสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนได้ จึงส่งผลให้มีความคล่องตัวและมีความเป็นเอกเทศสูง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

### 2.3.1 หลักการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จัดการศึกษาเป็นรูปแบบในระบบโรงเรียนหรือเรียกว่า โรงเรียนเอกชน มาตรา 15(1) ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มีระบบการบริหารงานขึ้นอยู่กับเจ้าของ โดยอาจจะเป็นหุ้นส่วนหรือเจ้าของคนเดียว ซึ่งเรียกว่า “ผู้รับใบอนุญาต” และตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดว่า โรงเรียนเอกชนต้องมีผู้รับใบอนุญาตและต้องเป็นนิติบุคคล โดยโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีการจัดการเรียนการสอน และใช้หลักสูตรจาก 2 หน่วยงานด้วยกัน คือ หลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และหลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

การบริหารงานโดยโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จะมีขั้นตอนที่สะดวกและรวดเร็ว ไม่ล่าช้า การตัดสินใจรวดเร็ว จึงทำให้โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีความทันสมัยในเรื่องของเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ครูหรืออาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานระดับต้น ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ และอนุมัติโครงการต่าง ๆ โดยโรงเรียนจะมีกฎระเบียบสำหรับครูในการปฏิบัติงานด้านการสอน จัดให้มีการนิเทศครูอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากต้องมีการพัฒนาการเรียนการสอนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งรวมถึงระเบียบ การแต่งกายของครู ให้เป็นไปตามที่โรงเรียนกำหนด ทำให้มีระเบียบในการทำงาน และค่อนข้างจะเคร่งครัด และโรงเรียนจะจัดให้มีการประชุม ติดตามผลงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ได้ผลงานที่รวดเร็ว ถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จะมีลักษณะเหมือนการทำงานบริษัท ดังนั้นครูหรืออาจารย์ทุกคนต้องทำงานหนักและกระตือรือร้น ต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเสมอ เนื่องจากโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ต้องทำการสอนเพื่อผลิตผู้สำเร็จการศึกษาออกมาให้มีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐบาล

### 2.3.2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในระบบ หรือที่เรียกว่า โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มาตรา 15(1) อยู่ในความดูแลของกลุ่มงานโรงเรียนอาชีวศึกษา สำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดการบริหารงานที่มีโครงสร้างในการบริหารเหมือนกัน คือ เจ้าของคนเดียว หรือหุ้นส่วน

ในการกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยทั่ว ๆ ไป นั้น มิได้มีบทบัญญัติ กฎเกณฑ์ หรือข้อบังคับตายตัวในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นประโยชน์ในการนำ  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โรงเรียน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความพร้อม ขนาดของโรงเรียน จำนวนบุคลากร จำนวนนักเรียน/นักศึกษา ระดับการศึกษา และประเภทวิชาที่เปิดสอน

## 2.4 ภาวะผู้นำ

### 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

การดำเนินงานหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรได้ ถ้าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขาดซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ รวมทั้งการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมคำจำกัดความภาวะผู้นำในแง่ต่าง ๆ ซึ่งมีนักทฤษฎี นักวิชาการนักวิจัย และบุคคลต่าง ๆ ได้ให้คำจำกัดความ คำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังนี้

เมธี ปิณฑานานนท์ (2536 : 3) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำในเชิงจัดการและจิตวิทยาว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ แต่ต้องไม่มากนัก ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่จะทำให้อื่นเกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานกัน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

สมยศ นาวิการ (2540 : 154) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามทำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) กระทำบางสิ่งบางอย่าง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ทัศนยา แสงศักดิ์ (2542 : 108) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง

ทองใบ สุธาจารี (2543 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Bass (1985) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Hersey and Blanchard (1993 : 94) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่า กระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และสภาพการณ์ (situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ ดังนี้  $L = f(l, f, s)$

Yulk (1989 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดำเนินตามเป้าหมายที่วางไว้ การมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของกลุ่มและวัฒนธรรมขององค์การ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการจูงใจและกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน

#### 2.4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่น การแข่งขันระหว่างชาติที่รุนแรงมากขึ้น การเติบโตของตลาด และการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่นำไปสู่การเพิ่มการแข่งขัน การเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่า ผลผลิตมากกว่า ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเอง คือ การเติบโตขององค์การ การมีผลผลิตที่หลากหลาย การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศ และการเพิ่มการใช้เทคโนโลยี ทำให้ความซับซ้อนขององค์การเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงในวิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ทั้งสองสภาพการณ์ที่กล่าวนี้ ต้องการผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำมืออาชีพ ด้วยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะจัดการองค์การในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและวิกฤต เพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์การ (Bateman and Zeithaml, 1990 : 480-481)

ในการบริหารองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น (Dubrin :1992) ซึ่งความเป็นเลิศขององค์การ เกิดจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำ และมีภาวะผู้นำเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้นักลากรขององค์การได้รับการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษา สภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัต ภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไข ความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล (Steers : 1991) ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่สนใจของนักวิชาการบริหาร และถือกันว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นับเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

ในโรงเรียนก็เช่นกันที่ต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ด้วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน ความต้องการภาวะ ผู้นำขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่าง สมบูรณ์สู่ชีวิตที่ดีหรือเป็น ไปอย่างธรรมดา และภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงของนักเรียน จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของ โรงเรียนส่วนใหญ่ พบว่า อิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (Alkin, 1992 : 718) สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาดิเด่นของ กระทรวงศึกษาธิการ” ที่พบว่า บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำ เป็น 1 ใน 10 บทบาท ที่ส่งผล ต่อความสำเร็จทางการบริหาร โรงเรียน/วิทยาลัย โดยเป็นบทบาทตามหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ (วันทนา เมืองจันทร์. 2543 : 11)

## 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายแนวทาง แล้วแต่ ความสนใจและทัศนคติของนักวิชาการแต่ละคน โดยเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 จึงทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มในองค์กร ในปัจจุบันมีแนวทางการศึกษาหลายแนวทาง ในที่นี้ขอกล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎี คุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.5.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษา คุณลักษณะผู้นำ ได้แนวทางจากทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมัน เอกสซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผลและแยกผู้นำออกจากผู้ตาม ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล คุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด (Betemen and Zeithaml. 1990 : 485) ทฤษฎีตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon and other. 1990 : 555) ซึ่งก็พบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะ ที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตาม คือ 1)สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้เกี่ยวกับภาระงาน (Kreitner and Kinicki. 1992 : 518)

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำ เพราะไม่ได้ศึกษาว่า คุณลักษณะจะมีผลในระยะยาว (Delayed Outcome) เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามอย่างไร (Yulk. 1994 : 7) ด้วยเหตุนี้ การวิจัยต่อมา จึงได้พัฒนาไปสู่การค้นคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิภาพ

### 2.5.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เริ่มต้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ จึงทำให้หันมาสนใจการศึกษากิจกรรมของผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำของนักวิชาการในกลุ่มทฤษฎีนี้ มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลายกลุ่มที่สำคัญ ๆ มีดังนี้ คือ

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan งานวิจัยที่มหาวิทยาลัย Michigan นี้ นำโดย Rensis Likert มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลงการขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำ เป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production - Centered) และแบบมุ่งคนงาน (Employee - Centered)

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio ได้ค้นพบแบบของพฤติกรรมของผู้นำใน 2 มิติ คือ

2.1 พฤติกรรมมุ่งมนุษยสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งไปทางการมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบนี้เปรียบเทียบกับผู้นำแบบมุ่งคน (Employee - Centered) ของ Likert

2.2 พฤติกรรมมุ่งงาน (Initiative Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือของกลุ่ม จึงเป็นผู้สร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการทำงานที่เป็นแบบแผน ซึ่งสอดคล้องกับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมุ่งผลผลิต (Production - Centered) ของ Likert

2.3 ตารางดาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton. (อ้างใน อับสรสุดา แก้วอ่อน. 2544 : 15) เสนอว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำเกี่ยวกับ 2 ปัจจัย คือ ให้ความสำคัญกับคน (Concern for People) และให้ความสำคัญกับงาน (Concern for Production) ซึ่งสามารถจำแนกแบบของผู้นำได้ 5 แบบ คือ

2.3.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย (Impoverished Management)

2.3.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย (Country Club Management)

2.3.3 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย (Authority - Obedience)

2.3.4 ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน (Organization Man Management)

2.3.5 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคน (Team Management)

### 2.5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ปีทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบหรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว มาศึกษากับสภาพการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Theory) ทฤษฎีที่สถานการณ์ตัดสินใจของ Vroom และ Yetton (Vroom and Yetton's Normative Decision Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (Situation Leadership Theory) ทฤษฎีเส้นทาง - เป้าหมาย ของ House (House's Path - Goal Theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ดังกล่าว กำหนดสภาพการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ให้ความสำคัญของสถานการณ์ควบคุม (Situational Control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการจูงใจในค่านาน (Task Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ด้านการควบคุมสูง และในสถานการณ์การควบคุมต่ำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship Motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ควบคุมปานกลาง เป็นต้น (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 49)

#### 2.5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burns และ Bass เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (รัตติกรณ จงวิศาล. 2545 : 32) ซึ่ง Burns เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ในขณะที่ Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยทั้งสองท่านแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley and Other. 1996 : 412)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้น เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Mushinsky. 1997 : 373)

## 2.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนหรือสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำ สามารถรวมพลังให้บุคลากรภายในโรงเรียน ช่วยกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารสูง จะต้องมีความเหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนที่ขาดภาวะผู้นำจะทำให้มีการแทรกซ้อนขึ้นในโรงเรียน

เกิดความยุ่งยากในการบริหารงาน และล้มเหลวในที่สุด ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบรรณมิ แล้วโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามนั้นให้บรรลุตาม เป้าหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จะผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคสมัยปัจจุบันนี้ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ในปี ค.ศ. 1985 แต่ ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีงานวิจัยสนับสนุนมากมาย และนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่า เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในปัจจุบัน และเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass ซึ่งได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

### 2.6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนสภาพของบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เกิดขึ้น เมื่อผู้นำขยายขอบเขตและยกระดับความสนใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ ยอมรับในจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ซึ่งทำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตนโดยมองที่ ประโยชน์ขององค์กรหรือของกลุ่ม และ Bass. (อ้างใน ประสทธิ สืบพันธ์โกย. 2545 : 104) ยังกล่าวไว้อีกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (Active – Proactive Leadership) และเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และ Sergiovanni. (1989 : 214 -215) ได้กล่าวไว้ว่า ในหน่วยงานหรือโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลทำให้ ประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass. (1985 : 153) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass, Bass and Avolio และ Yukl. (อ้างใน สุภาพร รอดคนอม : 89) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารลดลง และ Sergiovanni. (1990 : 19 – 27) ได้สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบนี้ มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง ปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบัน โดยส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อพวกพ้องของตน อีกทั้งยังส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการ ทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน เพื่อสร้างความผูกพันกับสถาบันและกระตุ้นให้ ตระหนักถึงเป้าหมายของสถาบันอีกด้วย

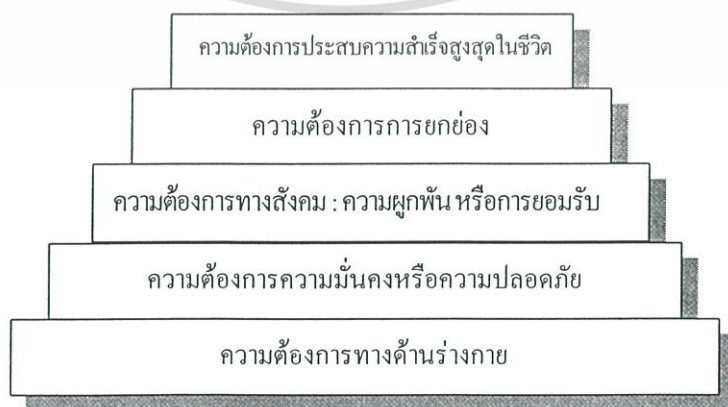
ฉะนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformational Process) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานเกิน ความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำ ทำให้ผู้ตาม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลายเป็นผู้ที่มีความสำคัญภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม (Bass, 1985 : 14) คือ

1. ยกระดับความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนัก (Awareness) ถึงความสำเร็จ (Achievement) และคุณค่า (Value) ของผลการปฏิบัติงานและวิธีการที่จะทำงานได้สำเร็จ ซึ่งการจะทำการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนัก ด้วยการให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐาน และตัวชี้วัด ตลอดจนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อันเป็นการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการของสถานศึกษาที่ชัดเจน

2. ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเอง ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่มุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือทีมงาน สถานศึกษา และสังคม ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างของความเสียสละ มุ่งมั่นพยายาม (Attempt) ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ด้วยการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ สร้างทีมงานที่หลากหลาย เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นสมาชิก และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างครูให้เป็นผู้นำในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ในชุมชนผู้นำของสถานศึกษา

3. เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม (Maslow : 1987) จากความต้องการขั้นต่ำจาก ปัจจัยพื้นฐาน (Physiological, Safety, Belongingness and Love Needs) ไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูงกว่า คือ การได้รับการยกย่อง นับถือ (Esteem) และความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self - Actualization) และขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้สำเร็จ (Achievement) ตามภารกิจและเป้าหมาย ผู้บริหารที่เป็นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นผู้นำในการยกระดับจิตวิญญาณของความเป็นครู ให้มีหัวใจที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความมุ่งมั่น ปรารถนาดี มีเมตตา กรุณา รัก และเอาใจใส่ดูแลศิษย์ ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ ประสาน สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้การปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ



เอกสารที่ 2.2 ภาพแสดงลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1987) เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวผู้ตามด้วย เพื่อยกระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จ ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทั้งระดับคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จ กระบวนการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีความพยายามเพิ่มขึ้นและปฏิบัติงานเกินความคาดหวังที่กำหนด ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้เห็น 4 ด้าน คือ

### 2.6.1.1 การสร้างศรัทธาบารมี (Charisma)

คำว่า “บารมี” เป็นคำที่มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ที่พระเจ้าประทานมาให้ เช่น ความสามารถที่จะทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต หรือสามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้ (Weber. อ้างใน Yukl. 1994 : 317)

บารมี คือ การที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมทั้งจะอุทิศตนและเลียนแบบผู้นำ ผู้ตามของผู้นำบารมีจะเชื่อว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้ตามให้ความจงรักภักดี เชื่อฟังโดยไม่ตั้งคำถาม และมีอารมณ์ผูกพันในฐานะที่ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มและองค์กร (House อ้างใน Bass. 1985 : 40)

Weber. (อ้างใน Bass. 1985 : 36) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาตอบโต้ของผู้ตาม ซึ่งได้แก่ การที่ผู้ตามเกิดความยกย่อง นับถือ รักใคร่ นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพ เกรงกลัว ฉะนั้น บารมีเป็นรูปแบบการมีอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตรง (Formal Authority) หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ดูได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Weber. อ้างใน Yukl. 1994 : 317) คุณสมบัติดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ เชื่อฟัง และมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำจะสามารถนำพวกเขาและสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ (Bass. 1985 : 43)

ผู้นำที่มีบารมีจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษ คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องทำ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นธรรมชาติ สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Bass. 1994 : 50 - 51)

Bass (1985 : 43) ได้ศึกษา โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีบารมีตามการรับรู้ของผู้ตาม คือ ผู้ที่ทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้ซึ่งมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ตามจะมีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมีบารมีของผู้นำเป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้น ระหว่างผู้นำและผู้ตาม การมีบารมี จะมียุเฉพาะเมื่อผู้ตามบอกว่า มีผู้นำบารมีเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤตทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะ วิกฤตในองค์กร ผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษจะเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ ที่สามารถแก้ภาวะ วิกฤต และจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่า เป็นผู้ที่มีบารมี (Trice and Beyer. อ้างใน Yulk. 1994 : 317)

ความจำเป็นของบารมีที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น Bass. (อ้างใน Yulk. 1994 : 352) กล่าวว่า บารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีบารมีของผู้นำ มีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ Marriner. (1993 : 114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดง พฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับ กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ตามจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้ม จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ตามรับรู้ว่ ผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ตามก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบ ผู้นำมากขึ้น (Weiss. อ้างใน Marriner. 1993 : 120) เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ House. (อ้างใน Yulk. 1994 : 319) พบว่า ยิ่งผู้ตามมีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็ยิ่งเลียนแบบผู้นำมากขึ้น และ ในการเลียนแบบผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้ ดังนั้น พฤติกรรมการสร้างบารมีของ ผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรดีขึ้น (Marriner. 1993 : 114)

นอกจากนี้ House. (อ้างใน Bass. 1985 : 53 - 54) ได้เสนอว่า ผู้นำที่มีบารมีในองค์กร ที่ซับซ้อน ควรมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ คือ 1) มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการ มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม 2) เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทาง อารมณ์และทัศนคติของผู้นำต่อการทำงานและองค์กร 3) สร้างความประทับใจ ในความสามารถ และความสำเร็จของผู้นำ 4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน 5) มีความคาดหวังและเชื่อถือ ในผู้ตามว่า พวกเขาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ 6) มีพฤติกรรมที่มีส่วนในการสร้าง แรงจูงใจของผู้ตามในการทำให้ภารกิจ (Mission) บรรลุจุดมุ่งหมาย และ 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจ ของผู้ตาม

ฉะนั้น การสร้างศรัทธาบารมี จึงเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความ ภาวภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบ ผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดที่เห็นใจในประโยชน์ของการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิถีทัศนและการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545 : 39 - 40)

#### 2.6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

การคลใจ หรือการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างศรัทธาบาบามี โดยการสร้างแรงบันดาลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 64) โดยผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ เร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความร่าเริง มีชีวิตชีวา กระตือรือร้น และทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่จะทำเพื่อกลุ่มและผูกพันอยู่กับอุดมมุ่งหมายของผู้นำ (Bass. 1985 : 66) และ Bass and Avolio. (อ้างใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2544 : 330) ได้กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงคลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจ ผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม และ Burn. (อ้างใน เนตร์พัฒนา ยาวีราษ. 2546 : 78) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงคลใจ เป็นการที่ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

การคลใจจึงเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำจะคลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass. 1990 : 21)

Yukl and Fleet. (อ้างใน สุภาพร รอดถนน. 2542 : 22) ได้อธิบายพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อกลุ่มและผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ นั้น Bass. (อ้างใน กัลยาณี พรหมทอง. 2540 : 58)

ได้อธิบายถึงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ ดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ตามอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จ จะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy Reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence - Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ตามเกิดความเครียด ความยุ่งยาก หรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ตามเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Hay and Thomas. อ้างใน Bass. 1985 : 70)

4. การใช้ Pygmalion Effect คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่า ทำได้ดีจะพยายาม ทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion Effect กับผู้ตามจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem) ของผู้ตาม (Barker. อ้างใน สุภาพร รอดถนน. 2542 : 26) และการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Barker. 1992 : 60)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การสร้างแรงกดดันกับคาลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotion Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ เพื่อโน้มน้าวใจผู้ตาม อาจทำได้ดังนี้ (Cohen. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาการ. 2540 : 64)

1. สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ

2. ให้มีความเชื่อในเหตุของการกระทำ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักว่า สิ่งที่จะทำนั้น ทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่า สิ่งที่ทำนั้น มีคุณค่า มีเป้าหมาย

3. สร้างความคาดหวังว่า จะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคิดว่า สิ่งที่ทำนั้นจะทำได้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่า ทำแล้วจะสำเร็จ ก็จะมีคามมานะพยายามในการทำงาน ถ้าหากคาดหวังว่า ทำแล้วไม่สำเร็จ ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน

ฉะนั้น การสร้างแรงบันดาลใจ จึงเป็นการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545 : 39 - 40)

### 2.6.1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นให้ใช้ปัญญาของผู้นำ เป็นการกระทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด และในการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาของผู้นำนั้น เป็นการทำให้ผู้ตามเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไข สติปัญญาเป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใน ผู้ตามเกิดความคิดก่อนลงมือปฏิบัติ (Bass. 1985 : 99) และ เสริมศักดิ์ วิชาการ (2540 : 65) กล่าวว่า การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน (Proactive) มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความจำเป็นในการกระตุ้นให้ใช้ปัญญานั้น จะใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กรกำลังเผชิญปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Mitroff. อ้างใน สุภาพร รอดถนน. 2542 : 24) ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

Quinn and Hall. (อ้างใน Bass. 1985 : 110) ได้เสนอแนะวิธีการที่แตกต่างกัน 4 วิธี ซึ่งผู้นำสามารถนำมาใช้ในการกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationally) ผู้นำมีความเชื่อในโครงสร้างที่เป็นทางการ ในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นที่ความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ

2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและความไว้วางใจและการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม — การแก้ปัญหาจะใช้ข้อมูลจำนวนมากและมีวิธีการแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำจะใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้มีเหมือนกับตน

3. การอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัย และความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้นลดหลั่น และมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกตและประสบการณ์ การแก้ปัญหาในอดีตที่เคยใช้ได้ผล เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด ใช้การแก้ปัญหาตามสถานการณ์ โดยมีความเคร่งครัด ความถูกต้อง และเป็นแผนระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้าง เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นพี่เลี้ยงและผู้ประสานงาน

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการเติบโตการปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย มีการแก้ปัญหาคด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

Yulk. (อ้างใน Bass. 1985 : 102-103) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เช่น 1) เมื่อกลุ่มและองค์กรถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้าม สร้างความปั่นป่วนเป็นระยะ ๆ 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม 3) เมื่อขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือขาด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับวิธีการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามสำนึกถึงปัญหา และวิธีการแก้ไขโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งนำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจ เข้าใจ และยอมรับ ตลอดจนการที่ผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ (Bass. อ้างใน กัลยาณี พรหมทอง. 2546 : 60)

ฉะนั้น การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา จึงเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545 : 40)

#### 2.6.1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เป็นการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ตามตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยผู้นำให้การสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตาม (Bass. อ้างใน Yulk. 1994 : 352) ยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละบุคคล โดยมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความต้องการ ตลอดจนการยอมรับในเอกลักษณ์และความสนใจของผู้ตามแต่ละบุคคล หรือแม้แต่ภูมิหลังทางครอบครัว (Curtin. 1995 : 8)

Bass (1985 : 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการ ทางด้านความก้าวหน้าของผู้ตาม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเขา

Miller. (อ้างใน Bass. 1985 : 82) ได้แบ่งลักษณะ ของการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้นำให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การคำนึงถึงในลักษณะของเอกบุคคล โดยผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ตามแต่ละคน

Bass และ Bass and Avolio. (อ้างใน กัลยาณี พรหมทอง. 2546 : 61 - 62) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลของผู้ในการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา (A Development Orientation) ในการแสดงพฤติกรรม การเน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ตาม

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ตามแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

- 2.2 การให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ว่า ตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น และทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตปฏิกิริยาและความสนใจของผู้ตามด้วย

- 2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ตามแต่ละคน คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่า อะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ตามแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ตามเป็นรายบุคคลจะทำให้ ผู้ตามรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วยเช่นกัน

- 2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counselling) ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความ

ช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ตามระบายนอกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำแนะนำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ (Bass. อ้างใน วรรณดี ชูกาล. 2540 : 28) หรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะ ฝึก และให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตาม จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยง คือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ฉะนั้น การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล จึงเป็นการที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ตาม ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพุดติของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการให้ความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545 : 40 - 41)

### 2.6.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำและผู้ตามต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเพื่อเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างถืออำนาจประโยชน์ให้ซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการ นั่นคือ “ผู้นำจะให้อะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้รับอะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ (Kuhnert and Lewis. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 58) ผู้นำจะบริหารงานโดยการแลกเปลี่ยนประโยชน์ เช่น ผู้ตามอาจทำตนเป็นคนประเภท “ครับผม” ไม่ออกความเห็นขัดแย้งแม้จะไม่เห็นด้วย ทำงานตามแต่ที่ผู้นำจะสั่ง เพื่อแลกกับความก้าวหน้าทางราชการ หรือแลกเปลี่ยนเป็นพวก เป็นเพื่อน กับตำแหน่งหน้าที่ การแลกเปลี่ยนอาจเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน เช่น ความพยายามทำให้เห็นว่า ทำงานหนักเพื่อแลกกับการได้เงินเดือน 2 ชั้น หรือแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น แลกเปลี่ยนการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

Burns. (อ้างใน สมยศ นาวิกาน. 2544 : 425) ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงการจัดการ (ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน) เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติตามที่คาดหวัง ด้วยการระบุข้อกำหนดของงานอย่างชัดเจน และการให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามบรรลุเป้าหมายของพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างงานและผลตอบแทน และการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกพอใจกับการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายประจำวัน และภาวะผู้นำเชิงการจัดการจะมีประสิทธิภาพสูงภายในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ และ Kuhnert and Lewis. (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 335) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคา เพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้ว จะได้สิ่งตอบแทน ในขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่า หากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตาม รวมทั้งไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่า มีราคา เพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่า หากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน (Kuhnert and Lewis. อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 335)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นดังนี้ (Bass and Avolio. 1990 : 10)

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ トラバเท่าที่เขายังทำงาน ได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
3. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラバเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดย Bass. (อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 56-57) ได้ใช้ฐานคติของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom กล่าวคือ ความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อมั่นหรือความเป็นไปได้หรือความคาดหวังของบุคคลว่าผลลัพธ์ที่ต้องการของเราจะได้รับโดยการปฏิบัติงาน 2) คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ หากมีมากเป็นที่ปรารถนาของเขาจะเป็นเครื่องมือทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างอื่นได้ ดังนั้น “ระดับความพยายามของผู้ตามจะขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของผู้ตามที่ว่า ความพยายามของเขาจะเป็นผลให้เขาได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ” อธิบายได้ในรูปของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม 3 ประการ คือ 1) เป็นการตระหนักถึงสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการได้รับจากงาน และพยายามชี้ให้เห็นว่าถ้าการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายได้รับผลสำเร็จแล้วทั้งสองฝ่ายจะได้รับในสิ่งที่ต้องการ 2) ความพยายามของผู้ตามเกิดขึ้นโดยการใช้การแลกเปลี่ยนรางวัลและให้สัญญาการให้รางวัล และ 3) เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้นำตอบสนองผลประโยชน์ให้กับผู้ตามทันที ความสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้ และ Bass and Avolio (1994 : 4-6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีองค์ประกอบพฤติกรรมทำให้รางวัลตามสถานการณ์ มีประสิทธิผลในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น แต่ยังมีประสิทธิผลมากไม่เท่ากับองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้แล้ว ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่า ผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่าย การค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2545 : 41) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 2 ประการ (Hater and Bass. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 58) คือ

### 2.6.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

ภาวะผู้นำในสังคมไทยเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ หรือเป็นการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำให้บางอย่างเพื่อที่จะรับบางอย่าง ในทำนองเดียวกันผู้ตามก็ให้บางอย่างเพื่อที่จะรับอีกบางอย่างเช่นกัน การแลกเปลี่ยนนี้มีทั้งการแลกเปลี่ยนในระดับสูงและการแลกเปลี่ยนในระดับต่ำ เช่น ผู้นำให้ทิศทางที่ชัดเจนขององค์การและได้รับการยกย่องและนับถือจากผู้ตาม ผู้ตามให้การเป็นพวกแก่ผู้นำ และได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นการแลกเปลี่ยน ผู้นำปล่อยให้ผู้ตามทำอะไรตามที่อยากจะทำเพื่อแลกกับการที่ผู้ตามไม่เข้ามายุ่งในกิจการของตน ผู้นำยังคงเป็นผู้นำได้ราบเท่าที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความเป็นธรรมและเท่าเทียมในสายตาของคนเหล่านี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 85 - 86)

การให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือบางครั้งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้างตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้ ตัวอย่างของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเห็นได้จากการต่อรองของพ่อแม่กับลูกว่า จะอนุญาตให้ดูรายการโทรทัศน์ได้กี่ชั่วโมงถ้าลูกยอมซ่อมดนตรีตามตารางที่กำหนด หรือหัวหน้าสัญญาจะอนุญาตให้พนักงานลาพักผ่อนได้ถ้าหากสามารถทำเป้าการขายได้ตามที่กำหนด เป็นต้น (สุเทพพงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 336)

ฉะนั้น การให้รางวัลตามสถานการณ์ เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่เน้นการแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานตามข้อตกลงหรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร เช่น ในระบบราชการนั้นเมื่อความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏก็เอาไป 1 ชั้น เป็นต้น ผู้นำจะพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามเพื่อจะได้สามารถทำงานได้ตามข้อตกลง ผู้นำจะศึกษาความต้องการของผู้ตาม แล้วประสานสัมพันธ์ระหว่างการเสนอความต้องการของผู้ตามกับผลงานที่ผู้นำต้องการให้เกิดขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 59) ซึ่งการให้รางวัลตามสถานการณ์ มักจะเป็นแรงจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นต้น ตามแนวคิดของ Maslow และเป็นแรงจูงใจภายนอกเป็นส่วนใหญ่ Bass and Avolio (1990 : 13)

ในการให้แรงเสริม (Reinforcement) แก่ผู้ตามหรือผู้ตามนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจชมเชยเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานได้ดี ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศที่ดีในเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดี ให้การสรรเสริญ ยกย่อง ให้การยอมรับต่อหน้าบุคคลอื่น นอกจากนั้น ผู้นำอาจอธิบายรายละเอียดของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อลดความคลุมเครือ และความขัดแย้งในบทบาทของผู้ตาม ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน ติดตามงาน ทบทวนการทำงาน และสนับสนุนให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ

การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น มักจะเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น (ตามแนวคิดของ Maslow) และเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) เป็นส่วนใหญ่ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่อง ชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน ดังนั้น หากผู้นำมีชื่อเสียงไม่เพียงพอหรือขาดทรัพยากรที่จะสนองความต้องการของผู้ตามได้ เช่น มีโควตา 2 ชั้น ไม่พอจำนวนกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ควรจะได้ ก็จะทำให้เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพไป (Bass and Avolio, 1990 : 13) ยิ่งไปกว่านั้น การให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจทำให้บุคคลตอบสนองความต้องการเฉพาะตน มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน กลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ทำงานเพื่อตนเอง มิใช่เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร (Sergiovanni and Moore, 1989 : 215)

เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญาไว้ ซึ่งการให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ

1. ให้การยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง
2. ให้การยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งการประกาศความดี ความชอบ

ให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) หรือการให้บรรยากาศทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ดี (Bass ; Kellerman, อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 65) ซึ่งสอดคล้องกับ Luthar. (อ้างใน จุลศักดิ์ ชาญณรงค์, 2546 : 107) ที่กล่าวว่า การให้รางวัลขณะปฏิบัติงาน (Contrived Reinforcement) คือ รางวัลที่จะได้จากภายนอก ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของงานตามธรรมชาติ และส่วนใหญ่จะรวมถึงค่าใช้จ่ายทั้งหมดขององค์กรในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การบริโภค เช่น ค่าอาหารกลางวันฟรี หรือการเลี้ยงน้ำชาในช่วงพัก
2. การจัดสวัสดิการ เช่น มีเครื่องแบบพนักงาน ทัศนากับบริษัท มีรถยนต์รับ-ส่งของบริษัท
3. เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีเสียงตามสาย ห้องสมุดของบริษัท
4. การให้สิ่งตอบแทน เช่น เงิน การปันผลกำไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.6.2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-Exception)

การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ทำงานเหมือนเดิม บริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำพยายามไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ คือ ตำหนิ ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน เข้าทำนองที่ว่า “ถ้ายังไม่พัง ก็ยังไม่ต้องซ่อม” (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 59) เรียกวิธีการทำงานแบบ “ยังไม่เกิดปัญหาก็ยังไม่ต้องหาทางแก้ไข”

การบริหารแบบวางเฉย หรือการจัดการโดยมีข้อยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำป้อนข้อมูลทางลบ (Negative Feedback) หรือเป็นการเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการที่ผู้นำใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ตามปฏิบัติงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน การป้อนข้อมูลทางลบมีวิธีตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงรุนแรงที่สุด คือ ให้คำแนะนำให้กำลังใจ ไม่ยอมรับ ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ทำโทษ ลดขั้นเงินเดือน ให้พักงานหรือลงโทษอย่างรุนแรงถึงขั้นไล่ออก (Bass. 1985 : 135-136)

Blanchard and Johnson. (อ้างใน ธนิตา ฉิมพงษ์. 2539 : 22) ให้ข้อเสนอว่า การว่ากล่าวตักเตือน รวมทั้งการชมเชยควรใช้ให้เหมาะสมแก่โอกาส ผู้บังคับบัญชาต้องบอกผู้ตามเมื่อเขาทำผิด และบอกว่าตนเองมีความรู้สึกอย่างไร การว่ากล่าวตักเตือนควรจะทำให้ความคิดเห็นในวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และเมื่อผู้ตามทำผิดพลาด ผู้นำควรทบทวนจุดมุ่งหมาย และวิธีปฏิบัติ ถ้ามีการตำหนิแล้วก็เลิกแล้วต่อกัน แล้วจึงกระตุ้นให้กำลังใจผู้ตามให้ตั้งใจทำงานต่อไป

Mitchell and Wood. (อ้างใน ธนิตา ฉิมพงษ์. 2539 : 22) ให้ข้อเสนอว่า ผู้นำจะต้องรู้ถึงความผิดพลาดของผู้ตามนั้น มาจากการขาดความพยายามหรือความสามารถ ถ้าสาเหตุมาจากการขาดความพยายามก็ใช้วิธีการลงโทษ และถ้าสาเหตุมาจากการขาดความสามารถก็ให้การอบรมหรือย้ายผู้ที่มีความสามารถมาแทน แต่ถ้าผู้นำเชื่อว่า การที่ผู้ตามขาดความสามารถเกิดจากสภาพแวดล้อม หรือการมอบหมายงานที่ยากเกินไป ผู้นำควรเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539 : 20) เสนอว่า การบริหารแบบวางเฉย ผู้บริหารสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นความผิด ไม่ได้มีการศึกษาปัญหาที่แท้จริงอย่างรอบคอบ และมักตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ ระเบียบ หรือความคาดหวังขององค์กรเป็นหลัก และตราบดีที่การทำงานในรูปแบบเดิมยังคงดำเนินต่อไป ผู้นำจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไรในงานเลย คงปล่อยให้งานดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งเมื่อผู้ตามกระทำผิดไปจากกฎระเบียบหรือไม่ได้งานตามเป้าหมาย จึงจะมีการพิจารณาลงโทษ และ Yukl. (1994 : 352) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉย เป็นการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม และแก้ไขการปฏิบัติงานนั้นให้ถูกต้องเมื่องานนั้นไม่มี

ประสิทธิภาพที่สนองไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

**(1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception)**

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยนชนิด “กันไว้ดีกว่าแก้” เช่น ให้รางวัลหรือผลตอบแทนเมื่อผู้ตามทำตามข้อตกลง ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 60)

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ (Status Quo) โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและปล่อยให้เป็นไปตามสถานภาพเดิมราวเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลแต่ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซง กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของผู้ตาม หากเมื่อมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นหรือปฏิบัติงานผิดไปหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำจะแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ด้วยการว่ากล่าว ตักเตือน ตำหนิ หรือลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อันทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวล หรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (Self Esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตามผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้แรงเสริมในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและการเสริมแรงด้วยตัวเอง (Self Reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉย ไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Bass. อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 65)

ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบว่า ความต้องการของผู้ตามในขณะนี้คืออะไร และช่วยให้ผู้ตามทราบว่า จะต้องทำงานอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับสิ่งที่ผู้นำหวังว่าจะทำให้สำเร็จ หรือกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา (Avolio, Waldman and Einsterin. อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 60) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกคล้ายกับทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายของ House.

**(2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception)**

เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก กล่าวคือ บริหารโดยการวางเฉย (Management by Exception) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและเฝ้ารักษาสภาพเดิม (Status Quo) ขององค์การ และให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติ การค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มา トラบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย มีอะไรผิดพลาด มีสิ่งผิดปกติ หรือไม่ได้ตามมาตรฐานที่ผู้นำกำหนดไว้เกิดขึ้น ผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับจะเข้าไปแทรกแซงแก้ไข และมักจะเป็นไปในทางลบ เช่น “ถ้าผิดพลาดอีกละก็ผมเล่นงานคุณแน่เลย” (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 60) ซึ่งพฤติกรรมแบบนี้ มีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 336)

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.7.1 งานวิจัยภายในประเทศ

จรัส ตลับทอง (2529 : 210) ทำการวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศกุลพร สัจวรกาญจน์ (2529 : 19) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำ กับความสามารถในการบริหารของผู้ป่วยของหัวหน้าผู้ป่วยโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

ศักดิ์ไทย สุรกีจวรร (2532 : 122) ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก จะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสภาวะการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีค่าเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจและสามารถเลือกวิธีการทำงานได้ดีอีกด้วย

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 213, 232, 241-242) ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อผู้บริหาร และมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน อีกทั้งยังเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะตัวแปรย่อยในภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่สำคัญ ซึ่งเท่ากับว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ไม่ว่าในภาพรวมหรือจำแนกตาม ขนาด ประเภท หรือระดับประสิทธิผล พบว่า อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนแปรปรวนไปตามวุฒิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำ ครูใหญ่มักมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูง ครูใหญ่มักมีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : 329) ทำการวิจัย เรื่อง “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด” ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีด้านการสร้างแรงบันดาลใจสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การสร้างศรัทธาบาร์มี การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลด มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการให้รางวัลตามสถานการณ์ และอยู่ในระดับน้อย 1 ด้าน ได้แก่ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัด มีภาวะผู้นำกระจายอยู่ในทุกด้าน เป็นไปตามรูปแบบภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ครบทุกด้าน

อภิกันยา วัชรสกุณี (2538 : 86-87) ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ธนิดา ฉิมวงษ์ (2539 : 103) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า การสร้างศรัทธาบาร์มี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลด มีอยู่ในระดับสูง และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา มีอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยพบว่า การบริหารแบบวางเฉย และการให้รางวัลตามสถานการณ์ มีอยู่ในระดับปานกลาง โดยการบริหารแบบวางเฉยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าการให้รางวัลตามสถานการณ์

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 187) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยอยู่ในระดับมากถึงสองแบบ และในการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ปรากฏว่า ได้ใช้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุดสำหรับรองลงไป คือ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ให้การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลด ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกบุคคล และการสร้างศรัทธาบารมี ส่วนการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารปรากฏว่า ได้ใช้การให้รางวัลตามสถานการณ์มากกว่าการบริหารแบบวางเฉย

วรรณดี ชูกาล (2540 : 113) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น รองลงมาด้วย การสร้างศรัทธาบารมี และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ส่วนการคำนึงถึงความ เป็นเอกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ปราณี เถลิงโหม (2541 : 37) ทำการวิจัย เรื่อง “ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย พณิชยการ สังกัดกรมพณิชยการ กระทรวงศึกษาธิการ” ผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษาต่างกัน มีความ แตกต่างกันในด้านความยึดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลในการเลือกใช้แบบ ภาวะผู้นำ

จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2542 : 64) ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปรีวรรต ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการกระตุ้นเยาวชน ปัญญา มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย

สุภาพร รอดคนอม (2542 : 87-89) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผล องค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข” ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางมีคะแนนเฉลี่ยด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การสร้างศรัทธาบารมี และการสร้าง แรงบันดาลใจ ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ สูงกับประสิทธิผลองค์กร เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การสร้างศรัทธา บารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และ การปลุกฝังค่านิยม และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับ ประสิทธิผลองค์กรตามลำดับ สำหรับกลุ่มตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ ประสิทธิผลองค์กรได้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และด้าน

เอกสารสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลุกฝังค่านิยม ส่วนตัวแปรที่มีน้ำหนักการการค่า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พยากรณ์สูงสุด คือ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา รองลงมา คือการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542 : 87-88) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เมื่อพิจารณาจำแนกตามคุณลักษณะแต่ละประเภท พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้คุณลักษณะด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มากกว่าคุณลักษณะด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เมื่อพิจารณาจำแนกตามคุณลักษณะแต่ละประเภท พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้คุณลักษณะด้านความสนใจเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ การคล้อยการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ตามลำดับ

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543 : 84-88) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณสมบัติของตนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนในด้านการสร้างศรัทธาบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

มาลัย ทิอุต (2544 : 61-62) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารงานแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างศรัทธาบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเขานับปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารงานที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมีกับด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบมีข้อยกเว้น โดยตรงกับด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง และรับรู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังพบว่า การรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ

ประคอง รัตมีแก้ว (2545 : 89, 111-112) ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร และแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมีการปฏิบัติภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสรุปภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การคล้อยอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยสูงสุด และพบว่า วุฒิกการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหารผ่านแบบภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ในตำแหน่งมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น” ผลการวิจัยพบว่า 1) หัวหน้างานมีประสิทธิผลในระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง และมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผล

กันยา พิรพัฒนานันท์ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีระดับปานกลาง 2) การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กัลยาณี พรหมทอง (2546 : 110-113) ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา” ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ การสร้างศรัทธาบรรณมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการสร้างศรัทธาบรรณมี มีค่าเฉลี่ยสูงเท่ากัน และการสร้างแรงบันดาลใจ มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น

อานวย เกตรา (2546 : 64) ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว” ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับมาก ตามความรับรู้ของครูสายผู้สอน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการกระตุ้นให้ผู้อื่นใช้สติปัญญาในการทำงานอยู่ในระดับมากตามลำดับ

สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546 : 49) ทำการวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ที่มีประสบการณ์มาก มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

## 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kuhnert and Lewis. (อ้างใน อภิกันยา วัชรศุกณี. 2538 : 87) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ใช้มุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณธรรมที่สูงกว่าจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี ทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

Thomson. (อ้างใน มาลัย ทิอุต. 2544 : 90) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสพการณ์ของครูใหญ่ทางด้านการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จำแนกตามประสพการณ์ของครูใหญ่ทางด้านการบริหารที่ผ่านมามีแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

##### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.1.1 ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่อยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2547 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 390 โรงเรียนละ 1 คน รวมเป็นครูใหญ่จำนวน 390 คน

#### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่อยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2547 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ทั่วประเทศจำนวน 194 คน ได้จากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างใน รวีวรรณ ชินะตระกูล, 2542 : 111) และเลือกตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งผู้บริหารออกเป็น 6 กลุ่ม ตามภาคภูมิศาสตร์ 6 ภาค และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละภาคภูมิศาสตร์ตามสัดส่วน โดยการเทียบบัญญัติไตรยางค์ แล้วสุ่มอย่างง่ายจากแต่ละภาคภูมิศาสตร์ ให้ได้จำนวนตามที่คำนวณไว้ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



|                                 |       |   |     |
|---------------------------------|-------|---|-----|
| 1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา       | จำนวน | 7 | ข้อ |
| 1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน       |       |   |     |
| 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์    | จำนวน | 9 | ข้อ |
| 2.2 การบริหารแบบวางเฉย          | จำนวน | 8 | ข้อ |

คำตอบ 5 ระดับ มีความหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

| ระดับ       | ความหมาย                             | คะแนน |
|-------------|--------------------------------------|-------|
| บ่อยมาก     | มีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ เป็นประจำ | 4     |
| บ่อยครั้ง   | มีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ บ่อยครั้ง | 3     |
| บางครั้ง    | มีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ บางครั้ง  | 2     |
| นาน ๆ ครั้ง | มีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ น้อยครั้ง | 1     |
| ไม่เคย      | ไม่เคยมีการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ เลย | 0     |

3. นำแบบสอบถามที่ร่างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของภาษา จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

- |     |                     |  |
|-----|---------------------|--|
| 1.1 | ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม  | ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษา<br>ช่างอุตสาหกรรม   |
| 1.2 | นายอนุสรณ์ ไทยเคชา  | สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา<br>ผู้อำนวยการสำนักบริหารงาน<br>คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน<br>สำนักงานปลัดกระทรวง |
| 1.3 | ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์ | หัวหน้ากลุ่มวิจัยและประเมินผล<br>สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม<br>การศึกษาเอกชน<br>สำนักงานปลัดกระทรวง              |
| 1.4 | ดร.ทิวต์ มณีโชติ    | นักวิชาการศึกษา 8ว.<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษา ขั้นพื้นฐาน อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ดร.คมสร วงษ์รักษา

ศึกษานิเทศก์ 7

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. นำแบบสอบถามฉบับร่างแก้ไขปรับปรุง โดยปรับแบบสอบถามลดลง จำนวน 1 ข้อ คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ คงเหลือแบบสอบถาม จำนวน 48 ข้อ และหลังจากแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามอย่างละเอียดดีแล้ว เพื่อให้แบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยจะนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3. นำคะแนนจากแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของ Cronbach. (อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 99) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่น ทั้งฉบับเท่ากับ .90 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยมีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$  - Coefficient) .78, .82, .88, .70, .81 และ .83 ตามลำดับ

4. นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาปรับปรุงแก้ไขแล้วทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามวิธีการต่อไปนี้

1. บันทึกลงเสนอขอให้คณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือถึงสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำหนังสือเสนอสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และออกหนังสือถึงโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปให้โรงเรียนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองเปล่าปิดแสดมปีเพื่อส่งกลับถึงตัวผู้วิจัยด้วย ช่วงเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนเมษายน ถึงต้นเดือนพฤษภาคม 2548

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวนและความถูกต้อง สมบูรณ์ ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาแต่ละฉบับ โดยแบบสอบถามที่ได้รับคืน มีแบบสอบถาม จำนวน 160 ฉบับ จากแบบสอบถามที่ส่งไปทางไปรษณีย์ จำนวน 194 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.47
2. ให้คะแนนตามเกณฑ์ของแบบสอบถามที่กำหนดไว้
3. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน โดยวิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

3.2 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนภาวะผู้นำแต่ละลักษณะ เป็นรายด้านและภาพรวม การแปลความหมายค่าเฉลี่ย พิจารณาจากค่าเฉลี่ยคะแนนภาวะผู้นำ โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

| ค่าเฉลี่ย   | ระดับภาวะผู้นำ |
|-------------|----------------|
| 3.50 - 4.00 | มากที่สุด      |
| 2.50 - 3.49 | มาก            |
| 1.50 - 2.49 | ปานกลาง        |
| 0.50 - 1.49 | น้อย           |
| 0.00 - 0.49 | ไม่มี          |

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางและการบรรยายประกอบ

3.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน

3.3.1 จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t - test for Independent Sample)

3.3.2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA : F - test) และถ้าพบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จะวิเคราะห์เปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe'

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชา ที่เปิดสอน ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางและบรรยายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน และรายข้อ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชา ที่เปิดสอนต่างกัน ในภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา  
 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

| รายการ                        | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------|-------|--------|
| 1. ระดับการศึกษา              |       |        |
| - ปริญญาตรี                   | 55    | 34.37  |
| - สูงกว่าปริญญาตรี            | 105   | 65.63  |
| รวม                           | 160   | 100.00 |
| 2. ประสบการณ์ในการบริหาร      |       |        |
| - น้อยกว่า 5 ปี               | 52    | 32.50  |
| - ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป         | 108   | 67.50  |
| รวม                           | 160   | 100.00 |
| 3. ขนาดของโรงเรียน            |       |        |
| - ขนาดเล็ก                    | 29    | 18.12  |
| - ขนาดกลาง                    | 56    | 35.00  |
| - ขนาดใหญ่                    | 75    | 46.88  |
| รวม                           | 160   | 100.00 |
| 4. ประเภทวิชาที่เปิดสอน       |       |        |
| - พาณิชยกรรม                  | 41    | 25.62  |
| - ช่างอุตสาหกรรม              | 38    | 23.75  |
| - พาณิชยกรรมและช่างอุตสาหกรรม | 81    | 50.63  |
| รวม                           | 160   | 100.00 |

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน  
 เอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานอยู่ในปีการศึกษา 2547 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ระดับการศึกษา** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่ตอบแบบ  
 สอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 65.63 และ  
 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 34.37

**ประสบการณ์ในการบริหาร** พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา  
 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการบริหาร น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็น  
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร้อยละ 32.50 และมีประสบการณ์ในการบริหาร ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50

ขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 46.88 รองลงมา คือ บริหารงานในโรงเรียนที่มีโรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 35.00 และบริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก มีน้อยที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 18.12

ประเภทวิชาที่เปิดสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาพาณิชยกรรมและช่างอุตสาหกรรม มีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 50.63 รองลงมา คือ โรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาพาณิชยกรรม มีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 25.62 และโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม มีน้อยที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 23.75



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จำแนกเป็นรายด้าน และรายข้อ ดังแสดงรายละเอียด ในตารางที่ 4.2 – 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำ และลำดับที่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน

| ลักษณะ / ด้าน                     | ผู้บริหาร (n = 160) |      | ระดับภาวะผู้นำ | ลำดับที่ |
|-----------------------------------|---------------------|------|----------------|----------|
|                                   | $\bar{X}$           | S.D. |                |          |
| <b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b> |                     |      |                |          |
| 1.1 การสร้างศรัทธาบารมี           | 3.29                | 0.41 | มาก            | 2        |
| 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ           | 3.31                | 0.37 | มาก            | 1        |
| 1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา         | 3.12                | 0.51 | มาก            | 4        |
| 1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล   | 3.20                | 0.34 | มาก            | 3        |
| รวม                               | 3.23                | 0.36 | มาก            | -        |
| <b>2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>  |                     |      |                |          |
| 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์      | 2.74                | 0.67 | มาก            | 1        |
| 2.2 การบริหารแบบวางเฉย            | 2.02                | 0.63 | ปานกลาง        | 2        |
| รวม                               | 2.38                | 0.50 | ปานกลาง        | -        |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.23$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.31$ ) ด้านการสร้างศรัทธาบารมี ( $\bar{X} = 3.29$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ( $\bar{X} = 3.20$ ) และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 3.12$ )

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.38$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มี 1 ด้าน อยู่ในระดับมาก ที่เหลืออีก 1 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละด้านจากมากไปน้อย คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 2.74$ ) และด้านการบริหารแบบวางเฉย ( $\bar{X} = 2.02$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างศรัทธาบรรณิ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนก เป็นรายชื่อ

| ด้านการสร้างศรัทธาบรรณิ   | ผู้บริหาร (n = 160) |      | ระดับภาวะผู้นำ | ลำดับที่ |
|---|---------------------|------|----------------|----------|
|   | $\bar{X}$           | S.D. |                |          |
| 1. ปฏิบัติงานจนได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา   | 3.24                | 0.87 | มาก            | 5        |
| 2. กล้าเผชิญปัญหา และใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหในสภาวะวิกฤต   | 3.52                | 0.62 | มากที่สุด      | 1        |
| 3. ผู้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย   | 3.22                | 0.66 | มาก            | 6        |
| 4. กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์หลักในการทำงานที่ชัดเจน  | 3.22                | 0.79 | มาก            | 7        |
| 5. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม   | 3.45                | 0.72 | มาก            | 3        |
| 6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่าง                            | 3.48                | 0.57 | มาก            | 2        |
| 7. แสดงวิสัยทัศน์ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน   | 3.21                | 0.59 | มาก            | 8        |
| 8. สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้น และยินดีอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน | 2.98                | 0.71 | มาก            | 9        |
| 9. ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกเชื่อใจ ไว้วางใจ และเลื่อมใส   | 3.33                | 0.50 | มาก            | 4        |
| รวม   | 3.29                | 0.41 | มาก            | -        |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างศรัทธาบรรณิ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.29$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า มีจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เหลืออีก 8 ข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 2 กล้าเผชิญปัญหาและใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหในสภาวะวิกฤต ( $\bar{X} = 3.52$ ) ข้อ 6 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่าง ( $\bar{X} = 3.48$ ) และ ข้อ 5 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.45$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 8 สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นและยินดีอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.98$ )

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนก เป็นรายชื่อ

| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ   | ผู้บริหาร (n = 160) |      | ระดับ<br>ภาวะผู้นำ | ลำดับที่ |
|---|---------------------|------|--------------------|----------|
|   | $\bar{X}$           | S.D. |                    |          |
| 1. พุดให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง   | 3.19                | 0.59 | มาก                | 6        |
| 2. กล่าวถึงอนาคตของโรงเรียนในแง่ดีเสมอ  | 3.43                | 0.62 | มาก                | 3        |
| 3. ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่สำคัญ                             | 3.46                | 0.56 | มาก                | 2        |
| 4. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชากระตือรือร้นอยากมีส่วนร่วมในการสร้างความก้าวหน้าให้โรงเรียน         | 3.31                | 0.63 | มาก                | 5        |
| 5. โน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการทุ่มเทการทำงานเพื่อส่วนรวม                      | 3.39                | 0.56 | มาก                | 4        |
| 6. เสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาว่า หากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน จะทำให้บรรลุเป้าหมาย | 3.49                | 0.68 | มาก                | 1        |
| 7. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น                             | 2.96                | 0.58 | มาก                | 7        |
| รวม   | 3.31                | 0.37 | มาก                | -        |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.31$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 6 เสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาว่า หากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.49$ ) ข้อ 3 ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่สำคัญ ( $\bar{X} = 3.46$ ) ข้อ 2 กล่าวถึงอนาคตของโรงเรียนในแง่ดีเสมอ ( $\bar{X} = 3.43$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น ( $\bar{X} = 2.96$ )

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนก เป็นรายชื่อ

| ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา  | ผู้บริหาร (n = 160) |      | ระดับภาวะผู้นำ | ลำดับที่ |
|--|---------------------|------|----------------|----------|
|  | $\bar{X}$           | S.D. |                |          |
| 1. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา                                     | 3.16                | 0.68 | มาก            | 3        |
| 2. ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานอย่างอิสระ                           | 3.14                | 0.69 | มาก            | 4        |
| 3. แสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่า จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิม ๆ      | 3.03                | 0.66 | มาก            | 6        |
| 4. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความคิดในเรื่องที่เขา มองข้าม ไปหรือมองไม่เห็นปัญหา             | 2.80                | 0.70 | มาก            | 7        |
| 5. ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยการใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน | 3.08                | 0.77 | มาก            | 5        |
| 6. กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ                | 3.38                | 0.67 | มาก            | 1        |
| 7. ชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชามองปัญหาในหลายๆ แง่มุม   | 3.24                | 0.78 | มาก            | 2        |
| รวม  | 3.12                | 0.51 | มาก            | -        |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.12$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 6 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ ( $\bar{X} = 3.38$ ) ข้อ 7 ชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชามองปัญหาในหลายๆ แง่มุม ( $\bar{X} = 3.24$ ) ข้อ 1 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ( $\bar{X} = 3.16$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 4 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความคิดในเรื่องที่เขา มองข้าม ไปหรือมองไม่เห็นปัญหา ( $\bar{X} = 2.80$ )

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

| ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล  | ผู้บริหาร (n = 160) |      | ระดับ<br>ภาวะผู้นำ | ลำดับที่ |
|--|---------------------|------|--------------------|----------|
|  | $\bar{X}$           | S.D. |                    |          |
| 1. ยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้ใต้บังคับบัญชา                                       | 3.52                | 0.60 | มากที่สุด          | 1        |
| 2. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล | 3.27                | 0.62 | มาก                | 6        |
| 3. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล                            | 2.67                | 0.76 | มาก                | 9        |
| 4. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด                           | 3.41                | 0.71 | มาก                | 3        |
| 5. ให้ความเป็นกันเองในการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา  | 3.39                | 0.66 | มาก                | 4        |
| 6. ให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน                             | 3.31                | 0.54 | มาก                | 5        |
| 7. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ                        | 3.51                | 0.76 | มากที่สุด          | 2        |
| 8. ให้เวลาในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล                   | 2.92                | 0.70 | มาก                | 7        |
| 9. ให้ข้อมูล ข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ                           | 2.85                | 0.74 | มาก                | 8        |
| รวม  | 3.20                | 0.34 | มาก                | -        |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.20$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า มีจำนวน 2 ข้อ อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เหลืออีก 7 ข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยแต่ละข้อจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 1 ยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.52$ ) ข้อ 7 สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูนความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.51$ ) ข้อ 4 มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความรู้ ความสามารถและความถนัด ( $\bar{X} = 3.41$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความต้องการของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 2.67$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกเป็นรายชื่อ

| ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์  | ผู้บริหาร (n = 160) |      | ระดับ<br>ภาวะผู้นำ | ลำดับที่ |
|---|---------------------|------|--------------------|----------|
|   | $\bar{X}$           | S.D. |                    |          |
| 1. ใช้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา                                  | 2.44                | 1.04 | ปานกลาง            | 7        |
| 2. บอกถึงสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ            | 3.23                | 0.73 | มาก                | 1        |
| 3. บอกผู้ใต้บังคับบัญชาชัดเจนว่า จะได้รับอะไร ถ้าผลงานมีมาตรฐานถึงเกณฑ์ที่กำหนด               | 2.73                | 0.88 | มาก                | 4        |
| 4. ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจเป็นกรณีพิเศษ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานดีเยี่ยม               | 2.74                | 1.16 | มาก                | 3        |
| 5. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่า จะได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ   | 2.72                | 2.51 | มาก                | 5        |
| 6. แสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ดี                                | 3.09                | 0.93 | มาก                | 2        |
| 7. อธิบายวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งตอบแทนตามที่เขาต้องการ         | 2.42                | 0.93 | ปานกลาง            | 8        |
| 8. แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่า จะได้รับเงินเดือนขึ้นหรือเลื่อนตำแหน่งหากปฏิบัติงานได้ดี | 2.61                | 1.11 | มาก                | 6        |
| รวม   | 2.74                | 0.67 | มาก                | -        |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 2.74$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า มีจำนวน 6 ชื่อ อยู่ในระดับมาก ที่เหลืออีก 2 ชื่อ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ชื่อ 2 บอกถึงสิ่งที่ต้องการเมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.23$ ) ชื่อ 6 แสดงความพึงพอใจและยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ดี ( $\bar{X} = 3.09$ ) ชื่อ 4 ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานดีเยี่ยม ( $\bar{X} = 2.74$ ) ส่วนชื่อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ชื่อ 7 อธิบายวิธีการปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งตอบแทนตามที่เขาต้องการ ( $\bar{X} = 2.42$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนก เป็นรายชื่อ

| ด้านการบริหารแบบวางเฉย   | ผู้บริหาร (n = 160) |      | ระดับ<br>ภาวะผู้นำ | ลำดับที่ |
|--|---------------------|------|--------------------|----------|
|  | $\bar{X}$           | S.D. |                    |          |
| 1. กำหนดให้มีการปฏิบัติงานตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม  | 2.42                | 0.79 | ปานกลาง            | 3        |
| 2. พอใจกับการทำงานแบบเดิมๆ และไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร トラบเท่าที่วิธีการทำงานนั้นยังใช้ได้ผลดี                           | 1.75                | 1.04 | ปานกลาง            | 7        |
| 3. หลีกเลี้ยงที่จะแทรกแซงการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เว้นแต่จะเกิดข้อผิดพลาด  | 2.35                | 0.94 | ปานกลาง            | 4        |
| 4. จะลงมือแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน และจัดการทำให้สิ่งนั้นได้มาตรฐานตามที่กำหนด    | 2.60                | 1.09 | มาก                | 1        |
| 5. จะว่ากล่าว ตักเตือน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาระวังไม่ให้ปฏิบัติในสิ่งที่เคยทำผิดพลาด และให้เพิ่มความพยายามมากกว่าเดิม | 2.49                | 0.84 | ปานกลาง            | 2        |
| 6. แสดงความไม่พอใจและบอกให้ทราบว่ามีความรู้สึกอย่างไร เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง             | 1.78                | 1.12 | ปานกลาง            | 6        |
| 7. เมื่อกล่าวตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว แต่ยังเกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก ท่านจะดำเนินโทษด้วยลายลักษณ์อักษร                 | 1.85                | 1.28 | ปานกลาง            | 5        |
| 8. หากผู้ได้บังคับบัญชาผิดพลาดร้ายแรง ท่านจะเสนอให้ลดเงินเดือน ตัดเงินพิเศษ หรือพักงาน                                   | 0.95                | 0.96 | น้อย               | 8        |
| รวม  | 2.02                | 0.63 | ปานกลาง            | -        |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.02$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีจำนวน 1 ข้อ อยู่ในระดับมาก อีก 1 ข้อ อยู่ในระดับน้อย และที่เหลืออีก 6 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ข้อ 4 จะลงมือแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดข้อผิดพลาดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน และจัดการทำให้สิ่งนั้นได้มาตรฐานตามที่กำหนด ( $\bar{X} = 2.60$ ) ข้อ 5 จะว่ากล่าว ตักเตือน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาระวังไม่ให้ปฏิบัติในสิ่งที่เคยทำผิดพลาด และให้เพิ่มความพยายามมากกว่าเดิม ( $\bar{X} = 2.49$ ) ข้อ 1 กำหนดให้มีการปฏิบัติงานตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม ( $\bar{X} = 2.42$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 8 หากผู้ได้บังคับบัญชาผิดพลาดร้ายแรง ท่านจะเสนอให้ลดเงินเดือน ตัดเงินพิเศษ หรือพักงาน ( $\bar{X} = 0.95$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และ ประเภทวิชาที่เปิดสอน ทำเป็นรายด้าน และภาพรวมทุกด้าน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.9 - 4.14

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา

| ลักษณะ / ด้าน                     | ปริญญาตรี<br>(n = 55) |      | สูงกว่าปริญญาตรี<br>(n = 105) |      | t      | p    |
|-----------------------------------|-----------------------|------|-------------------------------|------|--------|------|
|                                   | $\bar{X}$             | S.D. | $\bar{X}$                     | S.D. |        |      |
| <b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b> |                       |      |                               |      |        |      |
| 1.1 การสร้างศรัทธาบารมี           | 3.05                  | 0.31 | 3.41                          | 0.41 | -6.05* | .000 |
| 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ           | 3.22                  | 0.23 | 3.36                          | 0.42 | -2.79* | .006 |
| 1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา         | 2.91                  | 0.53 | 3.23                          | 0.47 | -3.88* | .000 |
| 1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล  | 3.12                  | 0.37 | 3.24                          | 0.32 | -2.11* | .036 |
| รวม                               | 3.08                  | 0.32 | 3.31                          | 0.35 | -4.23* | .000 |
| <b>2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>  |                       |      |                               |      |        |      |
| 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์      | 2.77                  | 0.57 | 2.73                          | 0.72 | .34    | .734 |
| 2.2 การบริหารแบบวางเฉย            | 2.06                  | 0.58 | 2.00                          | 0.66 | .59    | .556 |
| รวม                               | 2.41                  | 0.52 | 2.36                          | 0.50 | 0.59   | .553 |

\* p < .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ทั้งภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจร้อยละ 95 ทั้งภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 2 ด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา  
จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร

| ลักษณะ / ด้าน                     | น้อยกว่า 5 ปี<br>(n = 52) |      | มากกว่า 5 ปี<br>(n = 108) |      | t      | p    |
|-----------------------------------|---------------------------|------|---------------------------|------|--------|------|
|                                   | $\bar{X}$                 | S.D. | $\bar{X}$                 | S.D. |        |      |
| <b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b> |                           |      |                           |      |        |      |
| 1.1 การสร้างศรัทธาบารมี           | 3.37                      | 0.49 | 3.24                      | 0.37 | 1.65   | .102 |
| 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ           | 3.26                      | 0.37 | 3.34                      | 0.37 | -1.12  | .263 |
| 1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา         | 3.04                      | 0.51 | 3.14                      | 0.51 | -1.18  | .238 |
| 1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก  | 3.23                      | 0.33 | 3.17                      | 0.34 | 0.94   | .346 |
| รวม                               | 3.23                      | 0.40 | 3.22                      | 0.33 | 0.20   | .841 |
| <b>2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน</b>  |                           |      |                           |      |        |      |
| 2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์      | 2.50                      | 0.74 | 2.85                      | 0.60 | -3.11* | .002 |
| 2.2 การบริหารแบบวางเฉย            | 1.70                      | 0.67 | 2.15                      | 0.53 | -4.23* | .000 |
| รวม                               | 2.10                      | 0.45 | 2.50                      | 0.47 | -5.08* | .000 |

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ทั้งภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน

ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 5 ปี ทั้งภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 2 ด้าน

ตารางที่ 4.11 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา  
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

| ด้าน                           | SS    | df  | MS   | F     | p    |
|--------------------------------|-------|-----|------|-------|------|
| 1. การสร้างศรัทธาบารมี         |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.98  | 2   | 0.49 | 2.85  | .061 |
| ภายในกลุ่ม                     | 26.95 | 157 | 0.17 |       |      |
| รวม                            | 27.93 | 159 |      |       |      |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ         |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.54  | 2   | 0.27 | 1.97  | .143 |
| ภายในกลุ่ม                     | 21.82 | 157 | 0.13 |       |      |
| รวม                            | 22.37 | 159 |      |       |      |
| 3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา       |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.83  | 2   | 0.41 | 1.57  | .211 |
| ภายในกลุ่ม                     | 41.73 | 157 | 0.26 |       |      |
| รวม                            | 42.56 | 159 |      |       |      |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคต |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.22  | 2   | 0.11 | 0.91  | .402 |
| ภายในกลุ่ม                     | 19.05 | 157 | 0.12 |       |      |
| รวม                            | 19.27 | 159 |      |       |      |
| รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง     |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.58  | 2   | 0.29 | 2.28  | .106 |
| ภายในกลุ่ม                     | 20.12 | 157 | 0.12 |       |      |
| รวม                            | 20.70 | 159 |      |       |      |
| 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์    |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 3.09  | 2   | 1.54 | 3.51* | .032 |
| ภายในกลุ่ม                     | 69.15 | 157 | 0.44 |       |      |
| รวม                            | 72.24 | 159 |      |       |      |
| 6. การบริหารแบบวางเฉย          |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.31  | 2   | 0.15 | 0.38  | .683 |
| ภายในกลุ่ม                     | 63.59 | 157 | 0.40 |       |      |
| รวม                            | 63.90 | 159 |      |       |      |

\*  $p < .05$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| ด้าน                      | SS    | df  | MS   | F    | p    |
|---------------------------|-------|-----|------|------|------|
| รวมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน |       |     |      |      |      |
| ระหว่างกลุ่ม              | 0.74  | 2   | 0.37 | 1.44 | .239 |
| ภายในกลุ่ม                | 40.38 | 157 | 0.26 |      |      |
| รวม                       | 41.12 | 159 |      |      |      |

\*  $p < .05$ 

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ทั้งภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในภาพรวม ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์

กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบพหุคูณ (multiple comparison test) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffé' ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงการทดสอบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน เป็นรายคู่ จำแนกเป็นรายด้าน

| ลักษณะ / ด้าน               | ขนาดของโรงเรียน |          |          |          |
|-----------------------------|-----------------|----------|----------|----------|
|                             |                 | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
| ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน      |                 |          |          |          |
| 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ | $\bar{X}$       | 2.49     | 2.70     | 2.87     |
| ขนาดเล็ก                    | 2.49            | -        | 0.21     | 0.38*    |
| ขนาดกลาง                    | 2.70            |          | -        | 0.17     |
| ขนาดใหญ่                    | 2.87            |          |          | -        |

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา  
จำแนกตามประเภทวิชาที่เปิดสอน

| ด้าน                           | SS    | df  | MS   | F     | p    |
|--------------------------------|-------|-----|------|-------|------|
| 1. การสร้างศรัทธาบารมี         |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 1.23  | 2   | 0.61 | 3.61* | .029 |
| ภายในกลุ่ม                     | 26.70 | 157 | 0.17 |       |      |
| รวม                            | 27.93 | 159 |      |       |      |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ         |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 1.26  | 2   | 0.63 | 4.71* | .010 |
| ภายในกลุ่ม                     | 21.11 | 157 | 0.13 |       |      |
| รวม                            | 22.37 | 159 |      |       |      |
| 3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา       |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 2.07  | 2   | 1.03 | 4.03* | .020 |
| ภายในกลุ่ม                     | 40.48 | 157 | 0.25 |       |      |
| รวม                            | 42.56 | 159 |      |       |      |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.31  | 2   | 0.15 | 1.03  | .274 |
| ภายในกลุ่ม                     | 18.95 | 157 | 0.12 |       |      |
| รวม                            | 19.27 | 159 |      |       |      |
| รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง     |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.99  | 2   | 0.49 | 3.95* | .021 |
| ภายในกลุ่ม                     | 19.71 | 157 | 0.12 |       |      |
| รวม                            | 20.70 | 159 |      |       |      |
| 5. การให้รางวัลตามสถานการณ์    |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 1.01  | 2   | 0.50 | 1.12  | .328 |
| ภายในกลุ่ม                     | 71.22 | 157 | 0.45 |       |      |
| รวม                            | 72.24 | 159 |      |       |      |
| 6. การบริหารแบบวางเฉย          |       |     |      |       |      |
| ระหว่างกลุ่ม                   | 0.19  | 2   | 0.09 | 0.24  | .784 |
| ภายในกลุ่ม                     | 63.70 | 157 | 0.40 |       |      |
| รวม                            | 63.90 | 159 |      |       |      |

\*  $p < .05$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| ด้าน                      | SS    | df  | MS   | F    | p    |
|---------------------------|-------|-----|------|------|------|
| รวมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน |       |     |      |      |      |
| ระหว่างกลุ่ม              | 0.50  | 2   | 0.25 | 0.96 | .383 |
| ภายในกลุ่ม                | 40.62 | 157 | 0.25 |      |      |
| รวม                       | 41.12 | 159 |      |      |      |

\*  $p < .05$ 

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่เปิดสอนประเภทวิชาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างศรัทธาบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลล ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่เปิดสอนประเภทวิชาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ทั้งภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 2 ด้าน กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบพหุคูณ (multiple comparison test) เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Scheffé ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงการทดสอบรายคู่เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่เปิดสอนประเภทวิชาต่างกัน เป็นรายคู่ จำแนกเป็นรายด้าน

| ลักษณะ / ด้าน              | ประเภทวิชาที่เปิดสอน |            |                |                   |
|----------------------------|----------------------|------------|----------------|-------------------|
|                            |                      | พาณิชยกรรม | ช่างอุตสาหกรรม | ทั้งสองประเภทวิชา |
| 1. การสร้างศรัทธาบารมี     | $\bar{X}$            | 3.14       | 3.37           | 3.33              |
| พาณิชยกรรม                 | 3.14                 | -          | 0.23           | 0.19              |
| ช่างอุตสาหกรรม             | 3.37                 | -          | -              | 0.04              |
| ทั้งสองประเภทวิชา          | 3.33                 | -          | -              | -                 |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ     | $\bar{X}$            | 3.16       | 3.37           | 3.36              |
| พาณิชยกรรม                 | 3.16                 | -          | 0.21*          | 0.20*             |
| ช่างอุตสาหกรรม             | 3.37                 | -          | -              | 0.01              |
| ทั้งสองประเภทวิชา          | 3.36                 | -          | -              | -                 |
| 3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา   | $\bar{X}$            | 2.95       | 3.28           | 3.13              |
| พาณิชยกรรม                 | 2.95                 | -          | 0.33*          | 0.18              |
| ช่างอุตสาหกรรม             | 3.28                 | -          | -              | 0.15              |
| ทั้งสองประเภทวิชา          | 3.13                 | -          | -              | -                 |
| รวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | $\bar{X}$            | 3.11       | 3.32           | 3.25              |
| พาณิชยกรรม                 | 3.11                 | -          | 0.21*          | 0.14              |
| ช่างอุตสาหกรรม             | 3.32                 | -          | -              | 0.07              |
| ทั้งสองประเภทวิชา          | 3.25                 | -          | -              | -                 |

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่เปิดสอนประเภทวิชาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเภทวิชาพาณิชยกรรม

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้างศรัทธาบารมี พบว่าไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเภทวิชาพาณิชยกรรม และประเภทวิชาพาณิชยกรรมและประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเภทวิชาพาณิชยกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะ โรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเภทวิชาพาณิชยกรรม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

จำแนกตาม ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน

#### 5.1.2 สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และมีประเภทวิชาที่เปิดสอนแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

#### 5.1.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในปีการศึกษา 2547 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ทั่วประเทศ จำนวน 390 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในปีการศึกษา 2547 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ทั่วประเทศ จำนวน 194 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น จำแนกตามภาคภูมิศาสตร์ 6 ภาค

#### 5.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มี 2 ตอน คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ใน 2 ลักษณะ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยใช้กรอบแนวคิดของ Bass (1985) และผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือจากการศึกษาเอกสารงานวิจัย โดยได้ศึกษาแบบสอบถามของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : 376 – 385) และขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีการของ Cronbach โดยทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่ไม่ได้เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ผลปรากฏว่า แบบสอบถามนี้ มีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$  - Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ .90 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านการสร้างศรัทธาบรรณมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการบริหารแบบวางเฉย โดยมีค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$  - Coefficient) .78, .82, .88, .70, .81 และ .83 ตามลำดับ

### 5.1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 194 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.47 ในช่วงเดือนเมษายน 2548 ถึงต้นเดือนพฤษภาคม 2548

### 5.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน โดยระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหาร วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ t - test (Independent-Sample) และขนาดของโรงเรียนและประเภทวิชาที่เปิดสอน วิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ One-Way ANOVA : F-test และ Scheffe' test

### 5.1.7 สรุปผลการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างศรัทธาบรรณมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน ผลการวิจัยพบว่า

2.1 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95

2.2 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 5 ปี มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยกว่า 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2.3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ เฉพาะโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจร้อยละ 95

2.4 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

จำแนกตามประเภทวิชาที่เปิดสอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่มีประเพณีวิชาที่เปิดสอนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะโรงเรียนที่เปิดสอนประเพณีวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเพณีวิชาพาณิชยกรรม ด้านการสร้างศรัทธาบรรณามี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเพณีอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเพณีอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะโรงเรียนที่เปิดสอนประเพณีวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเพณีวิชาพาณิชยกรรม และประเพณีวิชาพาณิชยกรรมและประเพณีวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเพณีวิชาพาณิชยกรรม ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเพณีอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะโรงเรียนที่เปิดสอนประเพณีวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเพณีวิชาพาณิชยกรรม

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเพณีอาชีวศึกษา ที่มีประเพณีวิชาที่เปิดสอนต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจร้อยละ 95

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผล ผู้วิจัย ได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเพณีอาชีวศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเพณีอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านชัดเจน เป็นที่ประจักษ์ของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจำเป็นต้องนำพาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าท่ามกลางสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงมีแรงจูงใจและแรงกระตุ้นต่าง ๆ สูงขึ้น ทำให้ต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในเชิงรุก เพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และจะเป็นการลดภาระในการบริหารงานลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (อ้างใน ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย. 2545 : 104) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (Active – Proactive Leadership) และเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ Sergiovanni (1989 : 214 – 215) ที่กล่าวไว้ว่า ในหน่วยงานหรือโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985 : 153) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass,

Bass and Avolio (อ้างใน สุภาพร รอดถนนอม : 89) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารลดลง และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Sergiovanni. (1990 : 19-27) ได้สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง ปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อพวกพ้องของตน อีกทั้งยังส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน เพื่อสร้างความผูกพันกับสถาบันและกระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายของสถาบันอีกด้วย และจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น และผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Kuhnert and Lewis. (อ้างใน อภิกันยา วัชรสุภณี. 2538 : 87) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ใช้มุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะไม่สนใจความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณธรรมที่สูงกว่าจะเสียดสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี ทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อิศระ บุญญะฤทธิ์ (2545 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานมีประสิทธิผลในระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อภิกันยา วัชรสุภณี (2538 : 83) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ จะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูง เนื่องจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นผู้นำที่ให้ผู้ตาม ยกย่อง ศรัทธา ยอมรับ และสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตาม ให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มาลัย ทิอุต (2544 : 61 - 62) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2542 : 64) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำปวิวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปวิวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 อยู่ในระดับดี และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539 : 103) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง และนอกจากนี้ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 187) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประคอง รัศมีแก้ว (2545 : 89) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีการปฏิบัติภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สรุปรภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างบ่อย และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อำนวย เกตรา (2546 : 64) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับมาก

ในการอภิปรายรายค้านั้น ผู้วิจัยขอเสนออภิปรายผลการวิจัยรายด้านที่มีประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันมากที่สุด และค่าเฉลี่ยแตกต่างกันน้อยที่สุด ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาคด้วยคำพูดหรือการกระทำต่าง ๆ ตลอดจนการแสดงออกถึงการดูแล เอื้ออาทร ให้กำลังใจ ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก อันจะมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทความพยายามมากกว่าที่คิดไว้ ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารมีทักษะในการพูดที่ดี สามารถถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการ สื่อสารได้ตรงประเด็น จนสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อมุ่งที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass and Avolio (อ้างใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2544 : 330) ที่ได้กล่าวว่า การจงใจด้านแรงคลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Burn (อ้างใน เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2546 : 78) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างแรงคลใจ เป็นการที่ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass (1990 : 21) ที่ได้กล่าวว่า การคลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำจะคลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้

เอกสารเป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ซึ่งงานเพื่อการศึกษานี้ ไม่ใช่มูลนิธิที่เห็นเป็นประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความพยายามเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาลัย ทิอุต (2544 : 61-62) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2542 : 64) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำปวิรรตของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปวิรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540 : 187) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประคอง รัตมีแก้ว (2545 : 89) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี มีการปฏิบัติ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สรุปภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างบ่อย และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การตัดสินใจ อยู่ในระดับค่อนข้างบ่อยสูงสุด

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา** ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ลักษณะการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ค่อยกล้าแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชาอาจเกรงว่าเมื่อเสนอความคิดเห็นไปแล้ว ความคิดที่เสนอไปนั้นอาจไม่ได้รับการยอมรับหรือถูกตำหนิ จึงเป็นการยากสำหรับผู้บริหารที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือปรับพฤติกรรม รวมไปถึงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ ยังคุ้นเคยกับการทำงานแบบรับคำสั่งอยู่ ประกอบกับผู้บริหารมีภารกิจในการบริหารงานค่อนข้างมาก ทำให้มีโอกาสนพบปะผู้ได้บังคับบัญชาหรือประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย จึงทำให้ขาดโอกาสในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเพิ่มพฤติกรรมการกระตุ้นให้ใช้ปัญญาให้มากขึ้น โดยต้องกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความคิดในการสร้างสรรค์ มีการแสวงหาเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนการสอน หากผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีสอน

แบบใหม่ ๆ มีการคิดค้นหรือประดิษฐ์สื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ย่อมส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass (1985 : 99) ที่ได้กล่าวว่า การกระตุ้นให้ใช้ปัญญาของผู้ใช้นั้น เป็นการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการมองเห็นธรรมชาติของปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนวิธีแก้ไขต่าง ๆ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธนิตา จิมวงษ์ (2539 : 103) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นปัญญา มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จิราภรณ์ สุภิสงห์ (2542 : 64) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อำนาจ เกตุรา (2546 : 64) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับมาก ตามการรับรู้ของครูสายผู้สอนและครูสายบริหาร และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542 : 87-88) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกตามคุณลักษณะพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้คุณลักษณะการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา เป็นลำดับสุดท้าย

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อมีการกระทำสิ่งใด ๆ ก็ตาม ส่วนใหญ่ต้องการสิ่งตอบแทน ประกอบกับค่านิยมและวัฒนธรรมเดิมที่ได้ปลูกฝังมาแต่โบราณ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและยินดีปฏิบัติตาม เมื่อมีความแน่ชัดว่า จะได้รับรางวัลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1987) ชั้นที่ 4 คือ ชั้นความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ และเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบในสิ่งที่จะได้รับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความสนใจในสิ่งที่ผิดพลาด สิ่งที่ผิดปกติไปจากมาตรฐาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเพิ่มบทบาทของการเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้รับรู้ ผู้ประสาน และผู้สนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (อ้างใน สมยศ นาวิการ. 2544 : 425) ที่ได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงการจัดการเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจงใจพนักงานให้ปฏิบัติตามที่คาดหวัง ด้วยการระบุข้อกำหนดของงานอย่างชัดเจน และการให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามบรรลุเป้าหมายของพนักงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างงานและผลตอบแทน และการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกพอใจกับการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายประจำวันและภาวะผู้นำเชิงการจัดการจะมีประสิทธิผลสูงภายในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kuhnert and Lewis (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 335) ที่ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคา เพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้ว จะได้สิ่งตอบแทน ในขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น การที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่า หากทำตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน และจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อภิวัชรณา แก้วเล็ก (2542 : 87) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543 : 87) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : 329) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร สำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อับสรสุดา แก้วอ่อน (2544 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539 : 103) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กัญญา พีรพัฒนานันท์ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่อง

สมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำตาม การรับรู้ของพนักงานด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีระดับปานกลาง และการรับรู้ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ผู้วิจัยของนำเสนออภิปรายผลการวิจัยรายด้าน ที่มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ ด้านการให้ รางวัลตามสถานการณ์ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมเดิมที่ได้ปลูกฝังมาแต่ โบราณ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความรับผิดชอบและยินดีปฏิบัติตาม เมื่อมีความมั่นใจคิดว่า จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow ชั้นที่ 4 คือ ความต้องการ ได้รับความยกย่อง สรรเสริญ และเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับ ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ยังต้องใช้แรงจูงใจด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์เป็นผลตอบแทนอยู่ เช่น การชมเชย การให้ เงินเดือนที่สูงขึ้น การให้เงินโบนัส/พิเศษ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานดี ปลอดภัย และการให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รางวัลตามความเหมาะสมแล้ว เขาจะปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass and Avolio (1990 : 13) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การให้ รางวัลตามสถานการณ์ มักจะเป็นแรงจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อ ตอบสนองความต้องการขั้นต้น ตามแนวคิดของ Maslow และเป็นแรงจูงใจภายนอกเป็นส่วนใหญ่ และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544 : 336) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การให้ รางวัลตามสถานการณ์ หรือบางครั้งเรียกว่า การแลกเปลี่ยนโดยสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น ก็จะได้รับรางวัล เป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะเข้าใจข้อตกลงว่า หากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตน ต้องการ แล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้าง ตามเกณฑ์ที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542 : 87) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ศึกษา เขตการศึกษา 1 ใช้คุณลักษณะด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มากกว่าคุณลักษณะด้านการ บริหารแบบวางเฉย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543 : 87) ซึ่งได้ ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลางไป เมื่อพิจารณาเป็น เอกสารถ้อยถามเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางไป เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายด้านพบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณสมบัติของตนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับ ปานกลาง

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และ ประเภทวิชาที่เปิดสอน

1. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งจะเห็นได้ว่าระดับการศึกษาเป็นปัจจัย สำคัญที่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสภาวะปัจจุบัน ผู้บริหาร ไม่ว่าจะองค์การประเภทใดและระดับใดก็ตาม จะต้องเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูล ข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการกระตุ้น และนำ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงาน ให้เกิดผลสูงสุด ดังนั้น ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทุกระดับ ได้ให้ความสนใจที่จะศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง เพื่อนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ ตาม เป้าหมายที่ดี และผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างได้รับการศึกษา ค้นคว้า จากการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ ในการบริหารงาน ได้เป็นอย่างดี ซึ่งจากเหตุผลที่กล่าวมานี้ทำให้เห็นได้ว่าระดับการศึกษาหรือวุฒิ การศึกษา ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ได้ผ่านการเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานต่าง ๆ มาแล้ว โดยนำมาประยุกต์ใช้ใน โรงเรียนที่ตนบริหารงานอยู่ ทำให้สามารถเข้าใจกระบวนการบริหารงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้เกิดทักษะและเจตคติที่ดีในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (2542 : 69) ซึ่งได้กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝน อบรม พัฒนาให้ เกิดขึ้นได้ จากประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9 – 10) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ มีภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็น ผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานและมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งประสบการณ์ เพื่อได้ทราบ เหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนำความรู้ทั้งหมดมาพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า และจาก ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ

เอกส (2536 : 212) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกชน ผลจากการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนแปรปรวนไปตามวุฒิการศึกษาของครูใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่ำ ครูใหญ่มักมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ในขณะที่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ครูใหญ่มักมีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปราณี เฉลิมโฉม (2541 : 37) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษาต่างกัน มีความแตกต่างกันในด้านความยืดหยุ่นในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ ในการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประคอง รัศมีแก้ว (2545 : 113) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร และแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหารผ่านแบบภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมักเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาเป็นเวลานานในโรงเรียนเดิม ไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ แม้ว่าจะสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีแต่ก็ถือว่าเหมาะสมที่สุดในขณะนั้น จึงทำให้ผู้บริหารไม่แสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนชัดเจน ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass and Avolio (1994 : 4 – 6) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรมกรให้รางวัลตามสถานการณ์ มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น แต่ยังมีประสิทธิภาพไม่เท่ากับองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มาลัย ทิอุต (2544 : 90) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารงานแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 5 ปี ผ่านการบริหารงานที่ต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงมาแล้ว และผู้บริหารได้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จึงทำให้ผู้บริหารเอกสเหล่านั้นรู้หลักการและทฤษฎีในการบริหารงานต่างๆ ที่เป็นอย่างดี โดยผู้บริหารนำความรู้และารค่า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน จึงทำให้เกิดการนำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนในเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อบริหารจัดการภายในโรงเรียนได้อย่างทันการณ์ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารของตนเอง โดยต้องเป็นผู้ที่ต้องมีความรอบรู้ มีความสามารถในการบริหารจัดการมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Burn (อ้างใน Barker. 1992 : 50) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถและสมรรถนะของภาวะผู้นำสามารถที่จะพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการอบรมและประสบการณ์จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ที่พบในแต่ละวัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ กันยา สุวรรณแสง (2533 : 81 –82) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ประสบการณ์ย่อมก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคติ น้ำใจ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ยงยุทธ เกษสาคร (2542 : 69) ที่กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝน อบรม พัฒนา ให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ และจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มาลัย ทิอุด (2544 : 90) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างศรัทธาบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thomson (อ้างใน มาลัย ทิอุด. 2544 : 90) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับประสบการณ์ของครูใหญ่ทางด้านการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่จำแนกตามประสบการณ์ของครูใหญ่ทางด้านการบริหารที่ผ่านมาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะประสบการณ์ในการบริหารช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสุขุมรอบคอบ และนำประสบการณ์ที่ได้รับ มาช่วยในการดำเนินงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานมากยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารมีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ด้วยการส่งเสริมทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งทางบวก คือ การให้รางวัลเพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงาน และทางลบ คือ การตำหนิหรือลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดหรือต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง รู้สึกว่าตนเองสามารถใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งมั่นใจว่าสิ่งที่ตนเองตัดสินใจและกระทำอยู่ เป็นสิ่งที่ถูกต้องและดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 54) ที่กล่าว

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ อ่างทอง  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไว้ว่า ประสพการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่งและมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล เพราะ ประสพการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างใน สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย. 2546 : 49) พบว่า วุฒิศึกษาและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน และจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 122) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหาร วิชาการในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์มาก จะมีความรู้สึกว่าตนเอง สามารถควบคุมสภาวะการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความเชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจและ สามารถเลือกวิธีการทำงานได้ดีอีกด้วย และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย (2546 : 49) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสพการณ์มาก มีภาวะผู้นำ สูงกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสพการณ์น้อย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สกุลพร สัจจวราญจน์ (2529 : 19) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำ กับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐบาลในเขต กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสพการณ์ทำให้บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงาน และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประคอง รัชมีแก้ว (2545 : 113) ซึ่งได้ ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร และแบบภาวะ ผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ประสพการณ์ในตำแหน่ง มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผลการ วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่บริหารงานในโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกันด้วย ความมั่นใจ ร้อยละ 95 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน ได้แบ่งภาระงานตามโครงสร้างการบริหารที่ ค่อนข้างเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน โดยมีฝ่ายหลัก ๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักเรียน/นักศึกษา ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา และฝ่ายวางแผนและพัฒนา ดังนั้น ไม่ว่าผู้บริหารที่บริหารงานในโรงเรียนที่ มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะใช้เทคนิควิธีการบริหารที่คล้ายคลึงกัน จึงทำให้แสดง ภาวะผู้นำในลักษณะที่คล้าย ๆ กัน และผลการวิจัยในครั้งนี้นี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ มาลัย ทิอุต (2544 : 91) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานภายในเท่านั้น เมื่อผู้ใช้เห็นจำเป็นต้องแจ้งเจ้าหน้าที่การค้ำ  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



อาชีวศึกษา ที่เปิดสอนประเภทวิชาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันเฉพาะ โรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเภทวิชาพาณิชยกรรม ด้านการสร้างศรัทธาบาร์มี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันเฉพาะ โรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเภทวิชาพาณิชยกรรม และประเภทวิชาพาณิชยกรรมและประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมกับประเภทวิชาพาณิชยกรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุดมุ่งหมาย โรงเรียนประเภทวิชาพาณิชยกรรมและโรงเรียนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม มีปรัชญาในการจัดการศึกษาและมีจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนแตกต่างกัน รวมทั้งผู้เรียนในโรงเรียนประเภทวิชาพาณิชยกรรมและโรงเรียนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมก็มีความแตกต่างกัน โดยโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมนักเรียน/นักศึกษา ส่วนมากจะเป็นเพศชาย ส่วนโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาพาณิชยกรรมนักเรียน/นักศึกษา ส่วนมากจะเป็นเพศหญิง และโรงเรียนที่เปิดสอนประเภทวิชาพาณิชยกรรมและช่างอุตสาหกรรม นักเรียน/นักศึกษา จะมีเพศชายและเพศหญิงคละกัน จึงอาจทำให้ผู้บริหารมีบทบาทในการบริหารงานแตกต่างกัน ส่งผลให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ตามประเภทวิชาที่โรงเรียนเปิดสอน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่เปิดสอนประเภทวิชาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจ ร้อยละ 95 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในเรื่องนี้ เป็นภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับบุคคลโดยทั่วไป ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพราะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ฉะนั้นประเภทวิชาที่เปิดสอน จึงไม่ได้เป็นคุณลักษณะเฉพาะเจาะจงของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน นำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา
2. สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรจัดฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา และโดยมีการติดตามผลการใช้ภาวะผู้นำ ด้วยการให้ผู้บริหารประเมินตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้บริหาร
3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เข้ารับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมทักษะและพัฒนาภาวะผู้นำให้สูงขึ้น โดยควรเน้นด้านการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ปัญญาในการทำงานให้มากขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เช่น สถานภาพทางครอบครัว ระดับรายได้ และจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาหรือจำนวนครูในโรงเรียน เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครู ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง. 2539. “พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล  
โรงพยาบาลชุมชน เขต 6.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536. “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของ  
โรงเรียนเอกชน.” วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2546. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ  
พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและ  
พัสดุภัณฑ์.
- กัลยาณี พรหมทอง. 2546. “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา.” วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กันยา สุวรรณแสง. 2533. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ : อักษรวิทยา.
- กันยา พีรพัฒนานันท์. 2546. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อ  
องค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาบริษัทเอกชน  
แห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราภรณ์ สุภิสงห์. 2542. “ภาวะผู้นำปริวรรติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ  
ศึกษา เขตการศึกษา 8.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. 2544. “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหาร.” สุทธิปริทัศน์. 17(53)  
: 107.
- จรัส ตลับทอง. 2529. “พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตาม  
ทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด  
จันทบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.

ดวงใจ นิลพันธุ์. 2543. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจใน  
การทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษารณบริษัทในกลุ่มธุรกิจ  
สื่อสาร โทรคมนาคม.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม)  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เนตร์พัฒนา ขาววิราช. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กเพรส.

ทองใบ สุคชารีย์. 2543. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการ  
จัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ทัศนยา แสงศักดิ์. 2542. การเป็นผู้นำในชุมชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์. 2534. องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ชนิตา ฉิมวงษ์. 2539. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ป้วยกับความพึงพอใจ  
ในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาค  
ตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. 2535. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และ  
ความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” ปรินญาณิพนธ์การศึกษา  
ดุสิตบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประคอง รัศมีแก้ว. 2545. “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร  
และแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน.” ปรินญาณิพนธ์  
ศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประสิทธิ์ สืบพันธ์โกย. 2545. “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐาน  
คุณภาพนักเรียนแตกต่างกัน.” สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ  
ประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต  
ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราณี เฉลิมโฉม. 2541. “ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา.” ปรินญาณิพนธ์  
ศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ประสาณมิตร.  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พนัส หันนาคินทร์. 2529. **หลักการบริหารโรงเรียน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- มาลัย ทิอุต. 2544. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดตาก.” *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.*
- เมธี ปิลันธนานนท์. 2536. **ภาวะผู้นำกับสวัสดิศึกษา**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ขงยุทธ์ เกษสาคร. 2542. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” *สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. 28(1) : 31 - 48.
- รวีวรรณ ชินะตระกูล. 2542. **การทำวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ที.พี.พรินท์.
- วรรณดี ชูกาล. 2542. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.” *วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วลัญชร อติพัฒน์. 2542. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสหคริสตจักรในประเทศไทย.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- วินิตา ศุกระมุล. 2546. “ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่กับความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง.” *บริหารการศึกษามศว*. 2(5) : 33.
- วันทนา เมืองจันทร์. 2543. “บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารการศึกษา.” *วิทยาจารย์*. 99(5) : 11.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532. “ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู.” *ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.*
- สกุลพร สังวรกาญจน์. 2529. “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารหอผู้ป่วยโรงพยาบาลของรัฐในกรุงเทพมหานคร.” *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สกุลศักดิ์ ทิพย์ไชย. 2546. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง.” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สวัสดิ์ อุดมโกชนัน. 2541. “การศึกษาเอกชนเพื่อความยั่งยืน” ในความฝัน สข. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์กรรมกรศาสนา.
- สุภาพร รอดถนอม. 2542. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหาร  
แบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลองค์กร  
ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.”  
วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารพยาบาล  
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ = Leadership : Theory and Practice.  
เชียงใหม่ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544. เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์กร. เชียงราย : สถาบันราชภัฏ  
เชียงใหม่.
- สโลพร ดรีพงษ์พันธ์. 2545. “ผู้นำกับการบริหารงานโรงเรียนอนุบาลในยุคปัจจุบัน.” บริหาร  
การศึกษามศว. 1(3) : 36.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา  
หน่วยที่ 5-8. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2538. ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิต  
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2546. สถิติการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2545.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543. รายงานการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจของผู้รับ  
บริการที่มีต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539. รายงานการวิจัย เรื่อง แนวโน้มของการศึกษา  
เอกชน ประเภทสามัญศึกษาในอนาคต. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2547. รายงานวิจัย เรื่อง การติดตาม  
ผลการประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชน.  
กรุงเทพฯ : ดอกเบญจ.

อภิกันยา วัชรสุกณี. 2538. “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียน  
เอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.” ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อภิวรรณ แก้วเล็ก. 2542 “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. “วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อิสระ บุญญะฤทธิ. 2545. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศ  
องค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์  
มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อัปสรสุดา แก้วอ่อน. 2544. “การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ :  
ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน).”  
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อำนาจ เกตรา. 2546. “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว.” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Alkin, C. Marvin. 1992. *Encyclopedia of Education Research*. 6<sup>th</sup> ed. New York : Maxwell  
Macmilan International.

Barker, A. N. 1992. *Transformation nursing Leadership : A vision for future*. New York :  
National League for Nursing.

Bass, Bernard M. 1994. *Improving Organization Effectiveness Through Transformational  
Leadership*. Thousand Oaks : Sage Pubilcation.

Bass, Bernard M. 1998. *Transformational Leadership : Industrial, Military and  
Educational Impact*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.

Bass, Bernard M. 1990. *From Transactional to Transformational Leadership : Learning  
To Share the Vision*. Organizational-Dynamics.

Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York :  
Free Pree.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. 1994. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Effectiveness Through Transformational Leadership**. California : Sage Publications, Inc.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. 1990. **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto. California : Consulting Psychologists Press.
- Batemen, Thomas S. and Carl P. Zeithaml. 1990. **Management : Function and Strategy**. Boston : Irwin.
- Curtin, L. L. 1995. "The gold collar leader." **Nursing Management**. 26(10) : 7-8.
- DuBrin, Andrew J. 1992. **Human relations A.J.b. oriented approach fifth Edition**. New Jersey : Prentice-Hall Englewood cliffs.
- Gordon, Judith R. and other. 1990. **Management and Organizational Behavior**. Boston : Allyn and Racon.
- Haynor, P. M. 1994. "The coaching, precepting and mentoring roles of the leader within An organization setting." **Holistic Nursing Practice**. 9(10) : 33.
- Hersay, P. and K. H. Blanchard. 1993. **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resource**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Marriner, A.T. 1993. **Transformational Leadership in Nursing**. St.Louis : Mosby.
- Maslow Abraham H. 1987. **Motivation and Personality**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper and Row.
- Kreitner, Robert and Angelo, Kinicki. 1992. **Organizational Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. Homewood, Boston : IRWIN.
- Mosley, Donald C. Pietri, Faul H. and Megginson, Leon C. 1996. **Management Leadership In Action**. 5<sup>th</sup> ed. New York : Harper Collins.
- Muchinsky, Paul M. 1997. **Psychology Applied to Work An Introductions to Industrial and Organizational Psychology**. 5<sup>th</sup> ed. California : Brooks/Cole.
- Sergiovanni, Thomas J. 1990. "Adding Valued to Leadership Gets Extraordinary Results." **Educational Leadership**. 48(8) : 23 – 27.
- Sergiovanni, Thomas J. and Moore, John H. 1989. **Schooling for Tomorrow**. Boston : Allyn and Bacon.
- Steers, Richard M. 1991. **Introduction to Organizational behavior**. 4<sup>th</sup> ed. New York : Harper Collins Publishers Inc.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Yulk, G. 1994. **Leadership in Organization**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Yulk, G. A. 1989. **Leadership in Organizations**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

### คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา โดยแบบสอบถามภาวะผู้นำนี้ จะรวบรวมข้อมูลระดับการปฏิบัติภาวะผู้นำของครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แบบสอบถามภาวะผู้นำนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำ ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร ขนาดของโรงเรียน และประเภทวิชาที่เปิดสอน โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check - List)

**ตอนที่ 2** สอบถามภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างศรัทธาขานมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

คำตอบของท่านในแบบสอบถามภาวะผู้นำนี้ จึงไม่มีถูกหรือผิด และไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของท่าน แต่คำตอบจะเป็นไปตามระดับภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล และขอความกรุณาตอบคำถามทุกตอนและทุกข้อ ด้วยความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระ ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อผลการวิจัยจะได้สมบูรณ์ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการวิจัย อันจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาการอาชีวศึกษาต่อไป และผู้วิจัยจะรวบรวมข้อมูลที่ได้ โดยเก็บไว้เป็นความลับเพื่อนำไปใช้ในการทำวิจัยเท่านั้น และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปรีชา เลิศลอย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าตัวเลือกที่ตรงกับตัวท่านและโรงเรียนของท่าน ให้ครบถ้วน ตามความเป็นจริง (โปรดตอบทุกข้อ)

### 1. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

### 2. ประสบการณ์ในการบริหารในตำแหน่งครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่

- ต่ำกว่า 5 ปี
- ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป

### 3. ขนาดโรงเรียน

- ขนาดใหญ่ หมายถึง มีจำนวนนักเรียน/นักศึกษา มากกว่า 780 คน
- ขนาดกลาง หมายถึง มีจำนวนนักเรียน/นักศึกษาระหว่าง 390 - 780 คน
- ขนาดเล็ก หมายถึง มีจำนวนนักเรียน/นักศึกษา น้อยกว่า 390 คน

### 4. ประเภทวิชาที่เปิดสอน

- พาณิชยกรรม
- ช่างอุตสาหกรรม
- พาณิชยกรรมและช่างอุตสาหกรรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำ

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่า ตัวท่าน มีลักษณะเป็นไปตาม พฤติกรรมที่บรรยายไว้ บ่อยเพียงใด แล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตาราง หลังตัวเลขที่ตรงกับตัวท่าน ตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และโปรดตอบทุกข้อ

|             |         |                                     |
|-------------|---------|-------------------------------------|
| บ่อยมาก     | หมายถึง | ท่านปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ เป็นประจำ |
| บ่อยครั้ง   | หมายถึง | ท่านปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ บ่อยครั้ง |
| บางครั้ง    | หมายถึง | ท่านปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ บางครั้ง  |
| นาน ๆ ครั้ง | หมายถึง | ท่านปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ น้อยครั้ง |
| ไม่เคย      | หมายถึง | ท่านไม่เคยปฏิบัติในเรื่องนั้นเลย    |

| ภาวะผู้นำ  | ระดับการปฏิบัติ |           |          |             |        |
|--|-----------------|-----------|----------|-------------|--------|
|  | บ่อยมาก         | บ่อยครั้ง | บางครั้ง | นาน ๆ ครั้ง | ไม่เคย |
| <b>1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>  |                 |           |          |             |        |
| <b>1.1 การสร้างศรัทธาบารมี</b>   |                 |           |          |             |        |
| 1) ท่านปฏิบัติงานจนได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา               |                 |           |          |             |        |
| 2) ท่านกล้าเผชิญปัญหา และใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต            |                 |           |          |             |        |
| 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับท่าน                |                 |           |          |             |        |
| 4) ท่านกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์หลักในการทำงานที่ชัดเจน                   |                 |           |          |             |        |
| 5) ท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม                              |                 |           |          |             |        |
| 6) ท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่าง |                 |           |          |             |        |
| 7) ท่านแสดงวิสัยทัศน์ในการทำงานไว้อย่างชัดเจน                              |                 |           |          |             |        |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ภาวะผู้นำ   | ระดับการปฏิบัติ |               |              |                |        |
|---|-----------------|---------------|--------------|----------------|--------|
|   | บ่อย<br>มาก     | บ่อย<br>ครั้ง | บาง<br>ครั้ง | นาน ๆ<br>ครั้ง | ไม่เคย |
| 8) ท่านสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นและยินดีอุทิศตน เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน     |                 |               |              |                |        |
| 9) ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกเชื่อใจ ไว้วางใจ และ เลื่อมใสในตัวท่าน   |                 |               |              |                |        |
| <b>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>  |                 |               |              |                |        |
| 1) ท่านพูดให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง   |                 |               |              |                |        |
| 2) ท่านกล่าวถึงอนาคตของโรงเรียนในแง่ดีเสมอ  |                 |               |              |                |        |
| 3) ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่า งานที่ทำอยู่เป็นงานที่สำคัญ                                |                 |               |              |                |        |
| 4) ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระตือรือร้น อยากร่วมร่วมในการสร้างความก้าวหน้าให้ โรงเรียน             |                 |               |              |                |        |
| 5) ท่านโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความ สำคัญของการทุ่มเทความพยายาม ในการทำงานเพื่อส่วนรวม            |                 |               |              |                |        |
| 6) ท่านเสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า หากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน จะทำให้ บรรลุเป้าหมายได้ |                 |               |              |                |        |
| 7) ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น                                |                 |               |              |                |        |
| <b>1.3 การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา</b>  |                 |               |              |                |        |
| 1) ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาแนวทาง ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญญา   |                 |               |              |                |        |
| 2) ท่านให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานอย่างอิสระ                               |                 |               |              |                |        |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ภาวะผู้นำ  | ระดับการปฏิบัติ |               |              |                |        |
|--|-----------------|---------------|--------------|----------------|--------|
|  | บ่อย<br>มาก     | บ่อย<br>ครั้ง | บาง<br>ครั้ง | นาน ๆ<br>ครั้ง | ไม่เคย |
| 3) ท่านแสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br>รู้สึกว่าจะจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง<br>การทำงานแบบเดิม ๆ            |                 |               |              |                |        |
| 4) ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิด<br>ในเรื่องที่ มองข้ามไปหรือมองไม่เห็นปัญหา                       |                 |               |              |                |        |
| 5) ท่านส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวิเคราะห์<br>สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยการชี้<br>เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน |                 |               |              |                |        |
| 6) ท่านกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ                      |                 |               |              |                |        |
| 7) ท่านชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองปัญหาในหลายๆ<br>แง่มุม  |                 |               |              |                |        |
| <b>1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล</b>   |                 |               |              |                |        |
| 1) ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา   |                 |               |              |                |        |
| 2) ท่านส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญ<br>ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามศักยภาพใน<br>การทำงานของแต่ละบุคคล      |                 |               |              |                |        |
| 3) ท่านปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึง<br>ความต้องการของแต่ละบุคคล                                      |                 |               |              |                |        |
| 4) ท่านมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตาม<br>ความรู้ ความสามารถ และความถนัด                                     |                 |               |              |                |        |
| 5) ท่านให้ความสำคัญกันเองในการติดต่อกับ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา   |                 |               |              |                |        |
| 6) ท่านให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน                                       |                 |               |              |                |        |
| 7) ท่านสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มพูน<br>ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ                                 |                 |               |              |                |        |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ภาวะผู้นำ  | ระดับการปฏิบัติ |               |              |                |        |
|--|-----------------|---------------|--------------|----------------|--------|
|  | บ่อย<br>มาก     | บ่อย<br>ครั้ง | บาง<br>ครั้ง | นาน ๆ<br>ครั้ง | ไม่เคย |
| 8) ท่านใช้เวลาในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล                   |                 |               |              |                |        |
| 9) ท่านให้ข้อมูล ข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ                           |                 |               |              |                |        |
| <b>2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน</b>   |                 |               |              |                |        |
| <b>2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์</b>  |                 |               |              |                |        |
| 1) ท่านใช้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจในปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา                                    |                 |               |              |                |        |
| 2) ท่านบอกถึงสิ่งที่ต้องการ เมื่อมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ          |                 |               |              |                |        |
| 3) ท่านบอกผู้ใต้บังคับบัญชาชัดเจนว่า จะได้รับอะไร ถ้าผลงานมีมาตรฐานถึงเกณฑ์ที่กำหนด              |                 |               |              |                |        |
| 4) ท่านให้ความเชื่อถือและไว้วางใจเป็นกรณีพิเศษ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานดีเยี่ยม              |                 |               |              |                |        |
| 5) ท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่า จะได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมจากการที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ  |                 |               |              |                |        |
| 6) ท่านแสดงความพึงพอใจ และยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานได้ดี                              |                 |               |              |                |        |
| 7) ท่านอธิบายวิธีปฏิบัติงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับสิ่งตอบแทนตามที่เขาต้องการ          |                 |               |              |                |        |
| 8) ท่านแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่า จะได้รับเงินเดือนขึ้น หรือเลื่อนตำแหน่ง หากปฏิบัติงานดี |                 |               |              |                |        |
| <b>2.2 การบริหารแบบวางเฉย</b>  |                 |               |              |                |        |
| 1) ท่านกำหนดให้มีการปฏิบัติงาน ตามวิธีที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม                                     |                 |               |              |                |        |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

| ภาวะผู้นำ  | ระดับการปฏิบัติ |               |              |                |        |
|--|-----------------|---------------|--------------|----------------|--------|
|  | บ่อย<br>มาก     | บ่อย<br>ครั้ง | บาง<br>ครั้ง | นาน ๆ<br>ครั้ง | ไม่เคย |
| 2) ท่านพอใจกับการทำงานแบบเดิม ๆ และ<br>ไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร トラบเท่าที่<br>วิธีการทำงานนั้น ยังใช้ได้ผลดี                             |                 |               |              |                |        |
| 3) ท่านหลีกเลี่ยงที่จะแทรกแซงการทำงานของ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา เว้นแต่จะเกิดข้อผิดพลาด  |                 |               |              |                |        |
| 4) ท่านจะลงมือแก้ไขปัญหา เมื่อเกิดข้อผิดพลาด<br>หรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน และ<br>จัดการทำให้สิ่งนั้น ได้มาตรฐานตามที่กำหนด       |                 |               |              |                |        |
| 5) ท่านจะว่ากล่าว ตักเตือน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับ<br>บัญชา ระมัดระวังไม่ให้ปฏิบัติในสิ่งที่เคย<br>ผิดพลาด และให้เพิ่มความพยายามมากกว่าเดิม |                 |               |              |                |        |
| 6) ท่านแสดงความไม่พอใจ และบอกให้ทราบว่า<br>มีความรู้สึกอย่างไร เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา<br>ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง                |                 |               |              |                |        |
| 7) เมื่อท่านว่ากล่าว ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว<br>แต่ยังเกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก ท่านจะตำหนิโทษ<br>ด้วยลายลักษณ์อักษร                   |                 |               |              |                |        |
| 8) หากผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาด<br>ร้ายแรง ท่านจะเสนอให้ลดเงินเดือน ตัดเงิน<br>พิเศษ หรือพักงาน                                 |                 |               |              |                |        |

▶ ▶ ▶ ขอขอบคุณที่กรุณาช่วยตอบข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ◀ ◀ ◀

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวปรีชา เลิศลอย รหัสประจำตัว 45061413 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาภาวะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา (A STUDY OF LEADERSHIP OF PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL ADMINISTRATORS)" โดยมี ดร.ณรงค์ พิมสาร เป็นอาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.พรพนธ์ ลีกิจวัฒน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2547

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2548

(รศ.ดร.อิทธิพล แจ่มชัด)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 1241

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒3 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ศิริพรรณ ชุมนุช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรีญา เลิศลอย นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง  
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบ  
สอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมิน  
ของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนางสาวปรีญา เลิศลอย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็น  
อย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลั่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 1241

คณะกรรมการผู้คณาจารย์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

23 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (นายอนุสรณ์ ไทยเดชา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรีญา เลิศลอย นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา"

คณะกรรมการผู้คณาจารย์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมินของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนางสาวปรีญา เลิศลอย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 1241

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๓ มีนาคม ๒๕๔๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.เสรี ปรีดาศักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรียา เลิศลอย นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษากาเวผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง  
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบ  
สอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมิน  
ของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนางสาวปรียา เลิศลอย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็น  
อย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 1241

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 10520

23 มีนาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ทิวัดต์ มณีโชติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรีชา เลิศลอย นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา"

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิฯ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมินของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนางสาวปรีชา เลิศลอย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04 / 1241

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๖ มีนาคม ๒๕๔๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.คมสร วงศ์รักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรีชา เลิศลอย นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง  
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจและประเมินความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบ  
สอบถามดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจและประเมิน  
ของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของนางสาวปรีชา เลิศลอย มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็น  
อย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02-326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 1486

คณะกรรมการผู้ค้ำประกัน

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

5 เมษายน 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปรีชา เลิศลอย นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา" และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2547 คณะกรรมการผู้ค้ำประกันจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวปรีชา เลิศลอย ทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เลิศลักษณ์ กลิ่นหอม)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 02-737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร.02- 326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0211.4 / 3630

สำนักบริหารงานคณะกรรมการ  
ส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ  
กทม. 10300

๗ เมษายน 2548

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ โรงเรียน

ด้วย นางสาวปรีญา เลิศลอย นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา” มีความประสงค์ขอเก็บข้อมูลโดยใช้  
แบบสอบถามกับ ครูใหญ่ในโรงเรียนของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการรวบรวม  
ข้อมูล เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(นายอนุสรณ์ ไทยเดชา)

ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

กลุ่มงานนโยบายและแผน

โทร. 0 2281 7112

โทรสาร 0 2282 8654

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

|                    |  |
|--------------------|--|
| ชื่อ-สกุล          | นางสาวปรีชา เลิศลอย  |
| วัน เดือน ปี เกิด  | 23 พฤศจิกายน 2520  |
| ที่อยู่            | 68/111 ซอยนวมินทร์ 40 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม<br>กรุงเทพมหานคร 10240   |
| ประวัติการศึกษา    | ปีการศึกษา 2541 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี<br>สาขาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม<br>ปีการศึกษา 2547 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ<br>สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา สถาบันเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง |
| ที่ทำงานปัจจุบัน   | สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน<br>สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ<br>เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300   |
| ตำแหน่งงานปัจจุบัน | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป   |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้