



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

Leadership of School Administrators Bang Bo School Cluster 1 Under Samaut  
Prakan Primary Educational Service Area Office 2

เขมนิจ ตันศิริ และศักดิ์สิทธิ์ ชัตติยาสุวรรณ

Kemmanij Tansiri and Saksit Khattiyasuwan

สถาบันรัชต์ภาคย์

Rajapark Institute

Email: tansiri@hotmail.com.

Received November 11, 2018 & Revise November 25, 2018 & Accepted December 30, 2018

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา กลุ่มประชากรที่ใช้คือ กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 จำนวน 17 โรงเรียน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.742 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าที (t – test) และการทดสอบค่าเอฟ (F – test) พบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe’s Method)

ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบสั่งการ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ:**ภาวะผู้นำ, ผู้บริหารสถานศึกษา, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



## Abstract

The objectives of this research were to study and compare teachers' opinion on leadership of school administrators Bang Bo School Cluster 1 under Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2 classified by genders and school sizes. 128 teachers in schools Bang Bo School Cluster 1 under Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2 were selected as the samples for this study. Questionnaires with the reliability of 0.742 were used as the instruments for collecting data. A software package and statistics of frequency, %,  $\bar{X}$ , SD, t-test, F-test as well as Scheffe's Method were used for data analysis.

The research findings are as follows: 1) Overall leadership of school administrators Bang Bo School Cluster 1 under Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2 was at much level. Considering their leadership of each component, it could be ranked according to the means from more to less as supportive, transformational, participative and commanding leadership respectively. 2) There were no significant differences of teachers opinion on overall leadership of school administrators Bang Bo School Cluster 1 under Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2 exist among genders at .05. 3) There were significant differences of teacher's opinion on overall leadership of school administrators Bang Bo School Cluster 1 under Samut Prakan Primary Educational Service Area Office 2 exist among school sizes at .05.

**Keywords:** Leadership, School Administrators, Primary Educational Service Area

## บทนำ

ในสภาพปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆด้านซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างมากดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเอง มีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่โดยมุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่เพื่อนร่วมงาน มีเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาและความภาคภูมิใจต่อเพื่อนร่วมงานปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ กล้าหาญ และกล้าตัดสินใจ ใช้หลักการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับบุคลากร มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการบริหารที่เน้นผลงานเป็นหลัก โดยเน้นด้านคุณภาพของผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548)



ผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้ทรัพยากรทุกชนิดรวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผล โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาการจัดทำงบประมาณ การจัดทำและบริหารการเงิน การเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลต่างๆ ที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงาน การประเมินผลงานและอื่นๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทุกบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีแบบภาวะผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ การศึกษาแบบภาวะผู้นำในอดีตมุ่งเน้นที่จะหาเหตุผลว่าทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิภาพในขณะที่บางคนไม่มีประสิทธิภาพ แนวคิดแรกๆ จึงมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำต่อมาแนวคิดที่สองก็เปลี่ยนไปมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำมากกว่าการศึกษาคุณลักษณะ แนวคิดนี้จึงเป็นการวิจัยเพื่อตรวจหาแหล่งและรายละเอียดต่างๆ ของการใช้อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ แต่การวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำและอำนาจดูเหมือนจะล้มเหลวเพราะผลที่ได้ไม่คงเส้นคงวาและผลเกิดจากการปรับเปลี่ยนในสถานการณ์แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงได้รับการพัฒนาขึ้นมา (Bryan, 1992, อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539) ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์คือ การพิจารณาถึงประสิทธิผลของแบบภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้นำ และตัวแปรด้านสถานการณ์ต่างๆ

ดังนั้นจึงไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดี ที่สุด (Hoy and Miskel, 1991) แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่อธิบายไว้ได้อย่างชัดเจน คือ ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path - Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่รวบรวมปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุด ซึ่งได้มีการพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะจะส่งผลไปสู่การปฏิบัติงานภาวะผู้นำของผู้บริหารอาจจะนำไปสู่การทำงานโดยตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพคือทำงานด้วยความสมัครใจ มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันในหมู่คณะ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 เพื่อจะได้นำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2



## เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำมีความสำคัญกับการแสดงบทบาทของผู้บริหาร ในการศึกษาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องศึกษาตามลำดับต่อไปนี้

#### ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการควบคุมงานของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มขึ้นที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานตามปกติที่ใช้ควบคุมงานประจำขององค์กร (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาผลงานของบุคลากรต่างๆในช่วงก่อนค.ศ.1985 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) กล่าวว่าคำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่างๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่สต็อกคิลล์เคยให้ไว้ไม่มากนักน้อย ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

จากนิยามของ สต็อกคิลล์ (Stodgily) ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

3. ผู้ใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมายรวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

จากการศึกษานิยามภาวะผู้นำของไบรแมนดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญดังนั้นนิยามของภาวะผู้นำเหล่านี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงก่อนกลางทศวรรษ 1980 ได้เป็นอย่างดีซึ่งได้แก่นิยามทฤษฎีภาวะผู้นำตามยุคที่ 1-3 (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้ 3 ยุคคือ



**ยุคที่ 1** การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) เป็นหลักซึ่งมีความเชื่อว่าคนที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะและความชำนาญพิเศษ เช่น ต้องเป็นคนที่มีบุคลิกดี ต้องมีอารมณ์ดี คือ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ต้องมีความอดทน อดกลั้น ต้องมีความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

ในระหว่างปี 1904-1948 สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1948, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้รวบรวมผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 124 เรื่อง พบว่า มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่น ปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงตามสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาด (Intelligent) ผู้นำจะต้องมีความรู้สึกไวต่อการรับรู้ความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the Needs of Others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the Tasks) มีความริเริ่มมีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจตนเอง (Self-Confidence) ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (Desire to Accept Responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A Position of Dominance and Control) อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมาน้อยนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ในปี ค.ศ. 1974 สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) ได้ทำการสังเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของบุคลากรต่างๆ ระหว่างปี ค.ศ. 1949-1970 จำนวน 163 กรณีศึกษา พบว่า มีคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำซ้ำกับคุณลักษณะที่พบจากผลการศึกษาก่อนอยู่หลายประการ แต่ก็พบว่ามีคุณลักษณะและทักษะใหม่ๆ เพิ่มขึ้นเช่นกันดังที่ระบุในตารางที่ 1 ต่อไปนี้



ตารางที่ 1 แสดงคุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ความสามารถปรับตัวเข้ากับ	1. เฉลียวฉลาด, มีสติปัญญา
2. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะด้านมนทัศน์(Conceptual Skilled)
3. มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ (Ambitious, Achievement Orientation)	3. มีความคิดสร้างสรรค์(Creative)
4. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา	4. มีความนุ่มนวลและมีอัธยาศัยดี
5.ให้ความร่วมมือ (Cooperative)	5. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด
6. ตัดสินใจดี (Decisive)	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. สามารถพึ่งพาอาศัยได้ (Dependable)	7. มีความสามารถจัดองค์การ
8. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้าน อำนาจ	8. มีความสามารถในการชักชวน(Persuasive)
9. ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง	9. มีทักษะทางสังคม (Social Skilled)
10. มีความอดทนอย่างต่อเนื่อง(Persistent)	-
11. มีความมั่นใจในตนเอง	-
12. สามารถทนต่อภาวะความเครียด	-
13. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ	-

Source: Based on Stogdill (1974), อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544. โดยสรุปในช่วงแรกของการศึกษา นักวิจัยส่วนใหญ่จะให้ความเชื่อมั่นใน เรื่องคุณลักษณะต่อภาวะผู้นำค่อนข้างน้อยมากจนถึงระดับที่ปฏิเสธโดยสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามจากผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งหลังของ สต็อกดิลล์(Stogdill, 1974, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544) สร้างความชัดเจนและให้การยอมรับต่อคุณลักษณะที่มีความสอดคล้องกับผู้นำมากขึ้น กล่าวคือ การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องจะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้นแต่ไม่อาจประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนเองอาจมีประสิทธิผล ได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำสองคนที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนที่แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกันได้

**ยุคที่ 2** การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approaches to Leadership) ในระหว่างช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะ ผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ แล้วบรรลุผลได้เท่ากัน การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิก ได้แก่ การศึกษา



ภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State University Studies) การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และทฤษฎีภาวะผู้นำของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ซึ่งเรียกว่า ตารางายการบริหาร (Managerial Grid) หรือ ปัจจุบันเรียกว่า ตารางายภาวะผู้นำ (Leadership Grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงเกี่ยวข้องกันและเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบ 2 มิติ (Two-Dimensional Model) เหมือนกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเป็นงานวิจัยของกลุ่มโอไฮโอสเตท (Ohio State Research Team) โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งกลุ่มนี้มองผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสำคัญ กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ และประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นผู้นำที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง ผู้เขียนบางคน เช่น Tjosvold (1984) เห็นพ้องกับการวิจัยของกลุ่มโอไฮโอโอ ที่ว่ากลุ่มที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เช่นเดียวกับกลุ่มที่มุ่งงานสูงสามารถจูงใจและสร้างให้เกิดผลการทำงานได้สูงแต่ก็มีผู้ไม่เห็นด้วย เช่น Kerr และ Schriesheim การวิจัยของเชอริสแฮม (Schriesheim's Research) สรุปว่า “แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงนั้นไม่มีในความเป็นจริง และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้นำได้ทั้งหมด” (Schriesheim, 1982, อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539) ส่วนเคอร์ และคนอื่นๆ (Kerr and others, 1974, อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539) เน้นว่าถึงแม้ จะเป็นความจริงที่ว่าผู้วิจัยหลายๆ คน พบว่าแบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งโดยที่จริงแล้วก็เป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์สูงทางด้านลบ โดยที่ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์มีงานวิจัยบางตัวอย่างที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับสัดส่วนของผลจากการบริหารและจัดโครงสร้างงาน โดยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของผู้ตามความคับข้องใจและการโอนย้ายขณะที่เป็นผลลบกับการปฏิบัติงานด้วย (Kerr, Schriesheim and Stogdill, 1974, อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติของกลุ่มโอไฮโอสเตท ยังคงเป็นทฤษฎีที่กว้างขวางและใช้เป็นแนวทางสำหรับทฤษฎีอื่นๆ งานวิจัยและกรอบวิจัยมาจนปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้มีมุมมองที่ลึกซึ้งในขณะที่มีแนวคิดพื้นฐานหลากหลายและล้มเหลวในการเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Kerr, Schriesheim and Stogdill, 1974, อ้างถึงใน กาญจนา จันทรไทย, 2539)

ผลการศึกษาของ Lewin แห่ง Iowa University (Robbins and Coulter, 1999) เลวิน (Lewin) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำว่ามี 3 แบบ คือ

1. พฤติกรรมแบบเผด็จการ (Autocratic) หมายถึง ผู้นำที่สั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยให้รวมอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำจำกัดการมีส่วนร่วมของลูกน้อง
2. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (Democratic) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบอำนาจให้ลูกน้องได้กระทำการโดยไม่ต้องรอคำสั่ง



3. พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจชอบ ผู้นำใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก การแก้ไขปัญหาต่างๆผู้นำจะให้ความช่วยเหลือต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ความเป็นมิตรแทนจะไม่มีบทบาทผู้นำเลย วิธีนี้ไม่เป็นผลทางกระตุ้นให้ทำงาน ผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไม่ดีไปกว่า 2 วิธีแรก

จากการศึกษาวิจัยของ Likert และคณะ ซึ่งใช้เวลากว่า 30 ปี Likert ได้เสนอระบบบริหาร 4 ระบบ ดังนี้ (Koontz, O'Donnell and Wehrich, 1982)

**ระบบที่ 1** ผู้นำแบบเผด็จการอย่างทรราช (Exploitive Authoritative) ภาวะผู้นำแบบนี้ใช้ความเป็นอัตตาธิปไตย (เผด็จการ) ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากมุ่งใจบุคคลทางลบโดยทำให้เกิดความเกรงกลัวและใช้วิธีการลงโทษ ให้รางวัลเป็นบางโอกาสใช้วิธีติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จำกัดอำนาจการตัดสินใจในระดับสูง

**ระบบที่ 2** ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศีล (Benevolent Authoritative) ภาวะผู้นำแบบนี้ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง มุ่งใจโดยการให้รางวัล และทำให้เกรงกลัวใช้วิธีการลงโทษบ้าง ยอมให้มีการติดต่อจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจบางประการ แต่ยังใช้นโยบายควบคุมโดยใกล้ชิด

**ระบบที่ 3** ผู้นำแบบขอคำปรึกษา (Consultative) ภาวะผู้นำนี้ให้ความเชื่อถือในตัวผู้ตามบ้าง โดยให้ความไว้วางใจอย่างเต็มที่ โดยหาทางใช้ประโยชน์จากการคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รางวัล หรือทำโทษในบางโอกาสให้มีส่วนร่วมติดต่อสื่อสารทั้งแบบจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายและการตัดสินใจไว้ในระดับบนและยอมให้มีการตัดสินใจระดับล่างเป็นบางเรื่อง

**ระบบที่ 4** ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative-Group) ใช้วิธีการร่วมมือโดยกลุ่มภาวะผู้นำแบบนี้ให้ความเชื่อถือไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ในทุกเรื่องรับฟังข้อเสนอความคิดเห็นและนำไปใช้ให้รางวัลทางเศรษฐกิจ โดยยึดหลักการร่วมมือโดยกลุ่มและให้โอกาสเกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าของงาน มีการติดต่อทั้งบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน รวมทั้งติดต่อในระดับเดียวกัน ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในทุกระดับของ องค์กร โดยยึดหลักการทำงานเป็นกลุ่ม Likert เชื่อว่าผู้นำที่ใช้รูปแบบภาวะผู้นำตามระบบที่ 4 นี้จะได้รับความสำเร็จสูง

## วิธีดำเนินการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยได้นำกรอบแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550. :235-240) สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550. :235-240) ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง



ประชากรที่ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูในสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 รวมทั้งสิ้น 192 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล ได้แก่ ครูในสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 รวมทั้งสิ้น 128 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2560 รวม  
ระยะเวลา 3 เดือน

## ผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับตาม  
ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาได้แก่ ภาวะผู้นำ  
แบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็น  
รายด้านและรายข้อสรุปได้ดังนี้

1.1.ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารมี  
พฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ครูและบุคลากร และข้อ 6 ผู้บริหารให้การยอมรับนับถือต่อศักดิ์ศรีของครูและบุคลากร  
อยู่ในระดับมากที่สุด และรองลงมาคือข้อ 2 ผู้บริหารสามารถเข้าถึงได้ง่ายอยู่ในระดับมากที่สุด และต่ำสุดใน  
ข้อ 4 ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานและข้อ 5 ผู้บริหาร  
ให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคอยู่ในระดับมากที่สุด

1.2.ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 ภาวะผู้นำแบบสั่งการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก 3 อันดับ พบว่า ข้อ 3 ผู้บริหารบอก  
วิธีทำงานอยู่ในระดับมากและรองลงมาคือข้อ 2 ผู้บริหารแจ้งความคาดหวังให้ทราบอยู่ในระดับมากตามลำดับ  
และต่ำสุดในข้อ 4 ผู้บริหารกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้อยู่ในระดับมาก

1.3.ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก 3 อันดับ พบว่าข้อ 4 ผู้บริหาร  
แสดงความมั่นใจว่าครูจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จอยู่ในระดับมาก และรองลงมาคือ ข้อ 3



ผู้บริหารแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และต่ำสุดในข้อ 1 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ทำหายอยู่ในระดับมาก

1.4.ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการเขต 2 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก 3 อันดับ พบว่า ข้อ 4 ผู้บริหารกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากและรองลงมาคือข้อ 5 ผู้บริหารมีการประชุมครูและบุคลากรในที่ทำงานบ่อยๆ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และต่ำสุดในข้อ 2 ผู้บริหารขอความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

### อภิปรายผล

1. จากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มโรงเรียนบางบ่อ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 2 พบว่าภาวะผู้นำแบบสนับสนุนค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวสุธา ปะบุตร (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จในระดับมาก

ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้ตระหนักและเข้าใจดีว่าการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะจะส่งผลไปสู่การปฏิบัติงานภาวะผู้นำของผู้บริหารอาจจะนำไปสู่การทำงานโดยตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหาร ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับครูและบุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำให้เกิดการดำเนินงานด้วยความสมัครใจ มีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันในหมู่คณะ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสูง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริม สนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ถือว่าเป็นภารกิจของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

กาญจนา จันทรไทย. (2539). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยจัดสรรด้านสถานการณกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย



เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel. (1991). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. 4th ed. New York : McGraw-Hill.

Hoy, Wayne K. & Cecil G. Miskel (2001). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weirich. (1982). Essentials of Management. 3 rd ed. New York: McGraw-Hill.

Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (1999). Management. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.