

การศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4  
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



สมยศ โลปวากุล

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองและคณะกรรมการทุกท่าน ที่ได้ให้ คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความใจใสจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาค้นคว้า ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทรศิลา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ ดร.พลตรี สังข์ศรี และ ดร.สิริมินทร์ นฤมลสิริ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูล เพื่อไปเป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชา ตลอดจนอำนวยความสะดวกและนำเสนอ แบบสอบถาม

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้กำเนิด ครู อาจารย์ที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้และให้กำลังใจ จนทำให้ประสบความสำเร็จในชีวิตในวันนี้ คุณประโยชน์ อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้า แผนกวิชาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และการศึกษาต่อไป

สมยศ โลปวากุล



<b>ชื่อเรื่อง</b>	การศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า ที่ปรึกษา</b>	สมยศ โลปวากุล ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558
<b>คำสำคัญ</b>	ภาวะผู้นำ หัวหน้าแผนกวิชา

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพื่อศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำนวนทั้งสิ้น 284 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง พบว่า 1) ภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านบุคลิกภาพ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิชาการ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู

**Title** LEADERSHIP OF THE HEAD OF DEPARTMENT IN INSTITUTE  
VOCATIONAL EDUCATION OFFICE NORTHERN 4 UNDER  
VOCATIONAL EDUCATION

**Author** Somyos Lopawagul

**Advisor** Arphat Tiaotrakul, Ph.D.

**Academic Paper** Independent Study M.Ed. in Educational Administration,  
Naresuan University, 2015

**Keywords** Leadership, Head of Department

### ABSTRACT

This study aims to study the leadership of the head of department in Institute Vocational Education Office Northern 4 under Vocational Education Commission and to comparisons of administrator and teacher's opinion toward to leadership in the Department in Institute Vocational Education Office Northern 4 under Vocational Education Commission. The sample group are 284 administrator and teacher. Collection the data was used the questioning type: five level rating scale. The data analyzed by percentage, mean, standard deviations and comparisons by used t-test.

The result of this research were 1) leadership in the Department in Institute Vocational Education Office Northern 4 under Vocational Education Commission overall at a high level. Considering that it was found moral at a highest level, personality and academic at a lowest level. 2) Comparisons of leadership in the Department in Institute Vocational Education Office Northern 4 under Vocational Education Commission were difference statistically at .05 the administrator has a higher opinion than teachers.



## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการอาชีวศึกษา.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชา.....	19
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (leadership).....	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
กรอบแนวในการวิจัย.....	22
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	99
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	100
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	102
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	104
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	105
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา.....	106
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อ ภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบัน การอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา.....	110
5 บทสรุป.....	116
สรุปผลการวิจัย.....	116
อภิปรายผลการวิจัย.....	118
ข้อเสนอแนะ.....	130
บรรณานุกรม.....	131
ภาคผนวก.....	146
ประวัติผู้วิจัย.....	171



## สารบัญตาราง

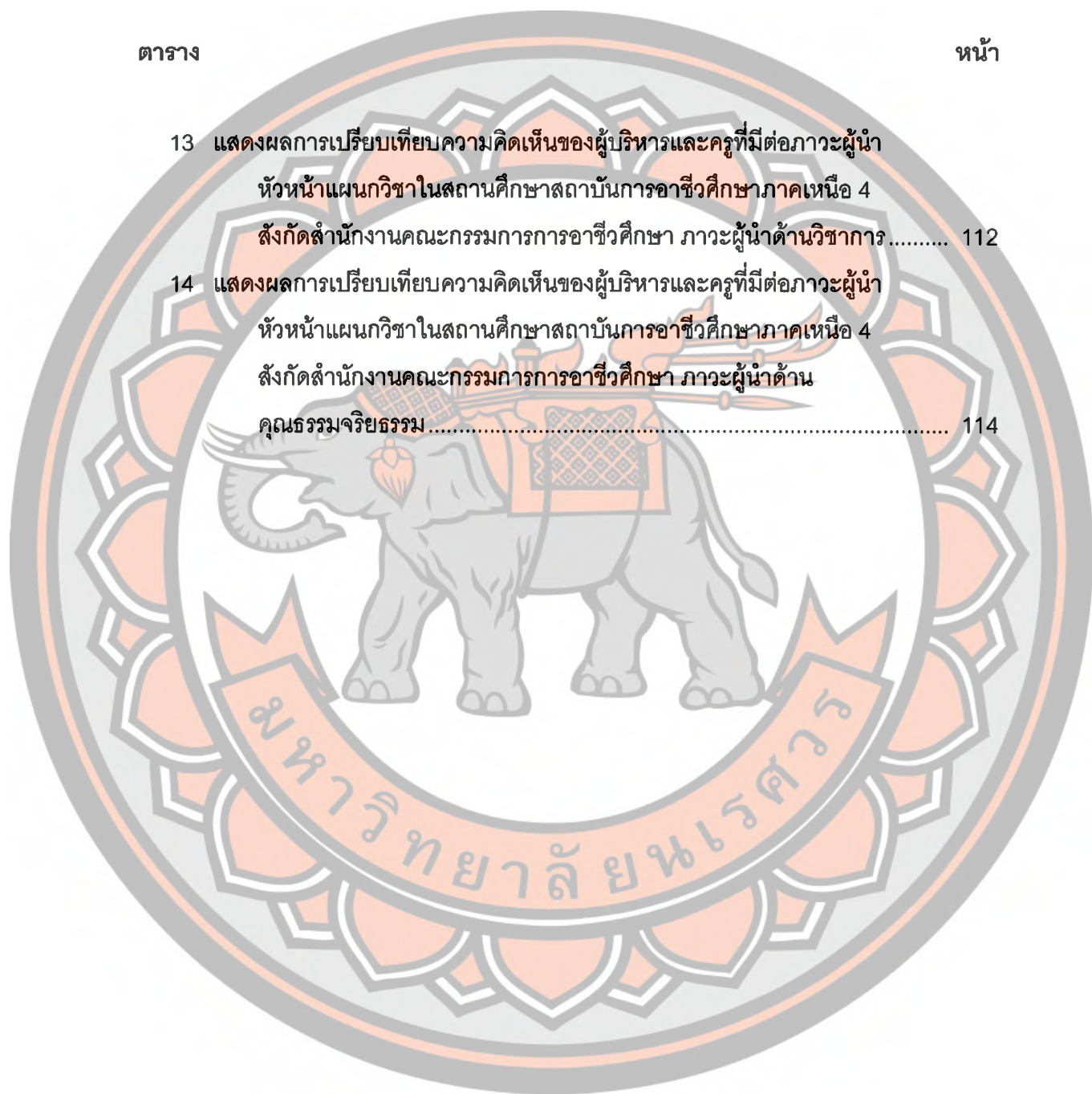
ตาราง	หน้า
1 แสดงพัฒนาการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย.....	12
2 แสดงความหมายของภาวะผู้นำ .....	27
3 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton.....	45
4 แสดงการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของหน่วยงานและนักวิชาการ .....	59
5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 .....	100
6 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	105
7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน.....	106
8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ .....	107
9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำด้านวิชาการ.....	108
10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม .....	109
11 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำ หัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวม .....	110
12 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำ หัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ .....	111

## สารบัญตาราง

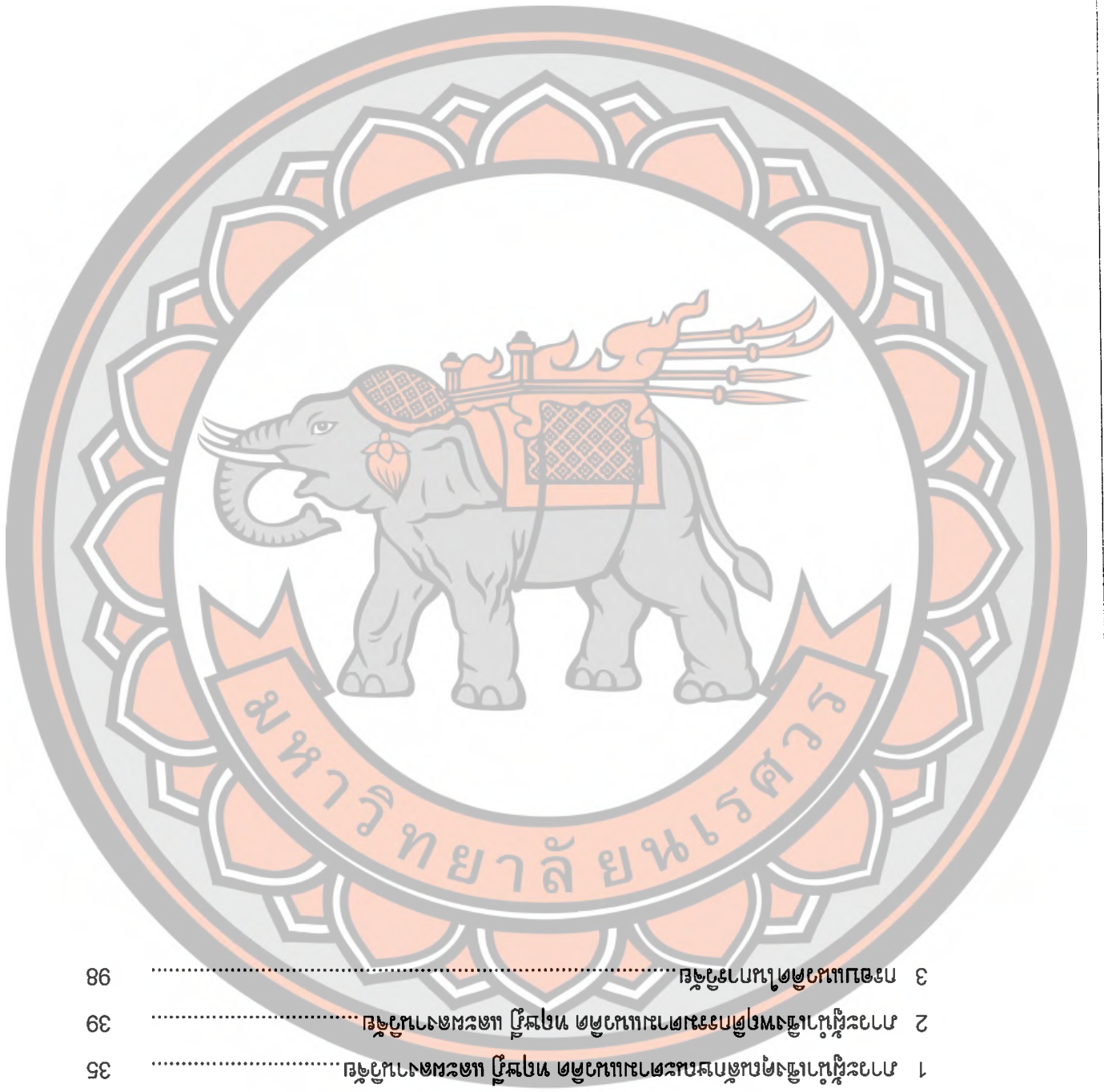
ตาราง

หน้า

- 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำ  
หัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ..... 112
- 14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำ  
หัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้าน  
คุณธรรมจริยธรรม ..... 114







86	.....	ศูนย์บรรณคดีศึกษาศาสตร์ 3
63	.....	ศูนย์บรรณคดีศึกษาศาสตร์ 2
35	.....	ศูนย์บรรณคดีศึกษาศาสตร์ 1

๒๕๖๕

๒๕๖๕

๒๕๖๕

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ที่ผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของภาระงานและการบริหารจัดการให้เป็นไปตามบริบทในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ให้ก้าวหน้าและสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของโลกาภิวัตน์ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพกำลังคนในทุก ๆ ระดับ ซึ่งการจะพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของทุกองค์กรก็คือ ผู้นำองค์กร ที่จะเป็นผู้ริเริ่มนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต และความยั่งยืนขององค์กร สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่จะต้องพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา โดยปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา (สมบัติ นพรัก และจิตติมา วรรณศรี, 2553, น.2)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาซึ่งมีหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับกลางและนักเทคโนโลยีที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภาคการผลิต ที่เป็นหัวใจของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปทั้งระดับโครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ผลผลิตของการอาชีวศึกษามีประสิทธิภาพและมีสมรรถนะสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาชาติ จึงอาจกล่าวได้ว่า การอาชีวศึกษามีบทบาทในการเตรียมบุคคลให้มีอาชีพที่ดีและมั่นคงเหมาะสมกับความต้องการของประเทศ (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ, 2552, น.31) ดังที่พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ที่มุ่งเน้นการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559): ฉบับสรุป ดังมาตรา 10 ที่ระบุว่า “เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 6 การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพต้องคำนึงถึงการมีระบบการพัฒนาครูและคณาจารย์ของการอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น.12) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษายังได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์อาชีวศึกษา (2552 - 2561) ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ 35 กลยุทธ์ โดยยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญประการหนึ่งคือ



การพัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, น.25) ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรทางการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการของหน่วยงานใดก็ตาม ถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้า มีความสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมาเองดังที่ แนดเดอร์ (Nadler, 1989, p.12) ได้กล่าวไว้ว่า “บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร คุณค่าของบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถให้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ กำหนดคุณค่าได้เช่นเดียวกับทรัพย์สินต่าง ๆ แต่ก็ยังถือว่าบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของแคสเทเตอร์ (Casterter, 1996, p.7) ที่กล่าวว่า “การบริหารงานในทุกด้านขององค์กร ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กร” ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่เกี่ยวข้องว่ามีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่ออาชีพเพียงใด การสอนอาชีวศึกษาจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงและรองลงมาตามลำดับ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551, น.4)

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 คณะกรรมการการอาชีวศึกษา การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้ง การรวม และการแยกสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันที่กำหนดไว้ตามมาตรา 13 และ มาตรา 14 กล่าวคือ การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันให้กระทำได้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงในการดำเนินการตามวรรค 2 ถ้ามีความเหมาะสมหรือมีความจำเป็นจะแยกสถานศึกษาอาชีวศึกษาส่วนหนึ่งส่วนใดมารวมกับสถานศึกษาอาชีวศึกษาอีกแห่งหนึ่งเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันก็ได้โดยให้ออกเป็นกฎกระทรวงซึ่งคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้กำหนดหลักการและเกณฑ์การประเมินการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาให้เป็นแนวทางการประเมินกลุ่มสถานศึกษาที่มีความประสงค์จะรวมตัวกันเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาให้คำนึงถึงการประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนากำลังคนเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตามภาคการผลิตการพาณิชย์และบริการ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2558, น.2) ซึ่งสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ประกอบด้วยสถานศึกษาใน 4 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ อุทัยธานี กำแพงเพชร พิจิตร ซึ่ง โดยมี วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์, วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์,

วิทยาลัยการอาชีพนครสวรรค์, วิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี, วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชรและวิทยาลัยเทคนิคพิจิตร

โครงสร้างการบริหารงานตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ. ศ. 2552 โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่รับผิดชอบบังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารภารกิจของสถานศึกษา วางแผนปฏิบัติงาน ควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับงานในฝ่ายต่าง ๆ และได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษาและฝ่ายวิชาการ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีรองผู้อำนวยการทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการวิทยาลัย ช่วยในการบริหารงานของวิทยาลัย การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานในฝ่ายของตนเอง โดยเฉพาะในฝ่ายวิชาการจะมีการแบ่งสายงานออกเป็นงานและแผนกวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะแผนกวิชา มีหัวหน้าแผนกวิชารับผิดชอบการบริหารงานในแผนกวิชา เช่น การสั่งการ การตัดสินใจ การประสานงาน และการนำนโยบายจากผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, น.5) ดังที่วิชัย กงพลนันท์ (2553, น.2) ได้เสนอว่าหัวหน้าแผนกวิชาต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา เพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้ปฏิบัติงานร่วมกับครูอาจารย์และนักศึกษาในแผนกวิชา ต้องภาวะผู้นำในการบริหารงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ เครื่องจักร รวมถึงการจัดแผนการสอนให้สอดคล้องกับโครงสร้างของหลักสูตรต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นผู้เชื่อมโยงการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารระดับสูงในสถานศึกษากับครูอาจารย์ในแผนกวิชา จากลักษณะการบริหารงานดังกล่าวจะเห็นได้ว่าหัวหน้าแผนกวิชานั้นเป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่มีความใกล้ชิดกับครูคณาจารย์และนักเรียนนักศึกษามากที่สุด สามารถมองเห็นปัญหาในแผนกวิชาได้ชัดเจนมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จัดการปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที และจะเป็นผู้ที่ชี้แนะให้ครูคณาจารย์ในแผนกวิชามีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตรงเป้าหมาย ตามนโยบายของวิทยาลัย (วัชรินทร์ เล็บครุฑ, 2549, น.24) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของบุญเอก ถาวรสิน (2551, น.15) ที่กล่าวว่า ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชา คือผู้ที่รับผิดชอบงานด้านวิชาการรองลงมาจากรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ต้องประสานงานด้านวิชาการในแผนกวิชาให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ เมื่อครูอาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนช่วยเหลือด้านใด ก็จะต้องเสนอหัวหน้าแผนกวิชาเพื่อนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงต่อไป ดังนั้น บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้



ความสามารถและเจตคติที่ดี มีวินัยจรรยาในการตัดสินใจสั่งการ การประสานงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของครูอาจารย์ในแผนกวิชา

จากรายงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, น.12) เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า ได้คาดการณ์แนวโน้มอนาคตผู้บริหารอาชีวศึกษาทุกระดับว่า จะเกิดกลุ่ม "ผู้บริหารตกยุค" จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้ผู้บริหารที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้ไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้ ไม่สามารถพัฒนาทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพขาดความสามารถเชิงรุก ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ยึดติดกับระบบราชการ ขาดความยืดหยุ่น จะกลายเป็นผู้ที่ถูกรอบจากการแข่งขัน โดยผู้บริหารกลุ่มนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูงและกฎระเบียบราชการ จนในที่สุดจะกลายเป็นกลุ่มที่ขาดความก้าวหน้าทางอาชีพจากรายงานการวิจัยของสหัส หัสนันท์ (2552, น.14) พบว่า การบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะไม่มีการกำหนดคุณลักษณะหัวหน้าแผนกวิชาให้ชัดเจน ขาดคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถทางการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยของประสิทธิ์ นาคปทุมสวัสดิ์ (2550, น.4) ที่พบว่า หัวหน้าแผนกวิชาไม่เป็นที่ยอมรับและไม่ได้ความร่วมมือจากคณะครูอาจารย์ในแผนกวิชาอันเนื่องมาจากขาดความคล่องตัวด้านส่วนตัว ด้านการประสานงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการบริหารงาน ขาดภาวะผู้นำ การไม่ปรับเข้ากับสื่อเทคโนโลยีและการไม่พัฒนาด้านวิชาการ นอกจากนี้จากการศึกษาของจินตนา ศรีน้อย (2545, น.25) พบว่า การเข้าสู่ตำแหน่งของหัวหน้าแผนกวิชาของวิทยาลัยเทคนิคยังไม่มีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจน ไม่มีการสอบคัดเลือก ไม่มีการเลือกตั้งจากผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง บางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเอง ซึ่งอาจได้หัวหน้าแผนกวิชาที่ขาดภาวะผู้นำด้านความรู้ ความเข้าใจในหลักและวิธีการบริหารงาน ขาดคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี และไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ขาดการยอมรับ ขาดความร่วมมือและทำให้ครูอาจารย์ ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สมควรอย่างยิ่งที่หัวหน้าแผนกต้องได้รับการพัฒนา จากปัญหาที่กล่าวมาส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครูอาจารย์ในแผนกวิชา ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพที่ตกต่ำของผู้เรียน เป็นไปในทำนองเดียวกับการศึกษาของวัชรินทร์ เล็บครุฑ (2549, น.2) ที่พบว่า ปัญหาการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมสืบเนื่องมาจากไม่มี การกำหนดคุณลักษณะผู้นำให้ชัดเจน ไม่มีการพัฒนาทั้งก่อนและหลังการแต่งตั้ง ปัญหาบางส่วนอาจเกิดจากการที่หัวหน้าแผนกวิชา ขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ อีกทั้งการเข้าสู่ตำแหน่ง ไม่มีรูปแบบการสรรหาที่แน่นอน บางแห่งใช้วิธีการ

เลือกตั้ง บางแห่งใช้วิธีการแต่งตั้งหรือพิจารณาอนุมัติจากวิทยุฒิ คุณวุฒิ จึงทำให้ผู้มาดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาขาดคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร เป็นผลให้พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ กระทบโดยตรงต่อผู้ร่วมงานหรือครูผู้สอนตลอดจนคุณภาพของผู้เรียนด้วย เห็นได้จากรายงานการวิจัยสภาวะการศึกษาไทย ปี 2552/2553 เรื่อง “บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ” ได้สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบสอง (พ.ศ.2549 - 2553) ของวิทยาลัยที่ไม่ผ่านการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีประเด็นที่พบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังต่ำ เพียงร้อยละ 45.41 ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนร้อยละ 70.05 ยังถือค่อนข้างต่ำ สำหรับระดับปวส. ควรจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ร้อยละ 80 ขึ้นไป (วิทยากร เชียงกูล, 2552, น.66) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ. ศ. 2552 - 2561) ซึ่งพบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข คือ ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาขาดคุณลักษณะด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นและมีกว่าร้อยละ 70 ที่ศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ทำให้ขาดแคลนกำลังคนระดับกลางอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐจึงได้มีมาตรการในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานอาชีวศึกษา ให้สามารถผลิตกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถทั้งเชิงวิชาการและวิชาชีพ มีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะในการประกอบวิชาชีพ เป็นกำลังคนฐานความรู้ ช่างฝีมือ ช่างเทคนิคและนักเทคโนโลยีที่เชี่ยวชาญ ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น.9)

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงปัญหาของหัวหน้าแผนกวิชาที่ไม่มีภาวะผู้นำในตนเอง โดยสิ่งที่จะสะท้อนภาวะผู้นำที่แสดงออกมาจากผู้นำเองคือคุณลักษณะที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่น มีภาวะผู้นำด้านวิชาการ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สถิติปัญญา มีการมองการณ์ไกลและภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบเข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนารวมถึงการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ถ้ามีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษาด้อยลง ซึ่งจะสะท้อนถึงคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนให้ ตกต่ำลงไปด้วยหรืออาจเรียกได้ว่า การศึกษาไม่ได้มาตรฐานส่งผลกระทบไปสู่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของคุณภาพการศึกษาและการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ซึ่งเป็นต้นตอของการเกิดปัญหาอย่างรุนแรงถึงขั้นเรียกว่า ปัญหาวิกฤตทางการศึกษา (สำนักงานพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา, 2554, น.22)

จากปัญหาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ



การอาชีวศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาหัวหน้าแผนกวิชา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

#### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครู

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้ข้อมูลภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
2. เป็นข้อมูลสำหรับสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถนำข้อมูลไปพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถตอบสนองภารกิจของต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 

การศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำทั้งหมด 3 ด้าน คือ

  - 1.1 ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
  - 1.2 ภาวะผู้นำด้านวิชาการ
  - 1.3 ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม
2. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล ประกอบด้วย
  - 2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 30 คน และครูในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 725 คน รวมทั้งสิ้น 755 คน
  - 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 30 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง

(Purposive Selection) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากการเปิดตารางเครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p.608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 254 คน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) รวมทั้งสิ้นจำนวน 284 คน

### 3. ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่ ตำแหน่งการปฏิบัติงานในสถานศึกษา จำแนกเป็น

3.1.1 ผู้บริหาร

3.1.2 ครู

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่ ภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาตามความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยภาวะผู้นำทั้งหมด 3 ด้าน คือ

3.2.1 ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

3.2.2 ภาวะผู้นำด้านวิชาการ

3.2.3 ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งของบุคคลโดยการจูงใจ ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ มี 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านผู้นำด้านบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลในสิ่งที่มองเห็นได้ และลักษณะของพฤติกรรมและสิ่งที่มองไม่เห็น ได้แก่ ความคิดริเริ่มมีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นหัวหน้ามีความถนัดในการเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ เป็นที่ยอมรับ กล้าต่อสู้เพื่อความถูกต้อง มีลักษณะที่เป็นเฉพาะของตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี และการมีบุคลิกภาพที่ดี ส่งผลให้เป็นที่ชื่นชอบของคนทั่วไป ทำให้สามารถสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆอย่างราบรื่น ทำให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นตามความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์

1.2 ด้านวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของ หัวหน้าแผนก วิชาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่มีแรงจูงใจ



ไฝผลสัมฤทธิ์สูง มีความรู้และวิสัยทัศน์ เป็นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพบริหารการศึกษา เป็นผู้นำและสร้างผู้นำและมีความสามารถหรือความชำนาญในด้านการบริหารส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

1.3 ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การกระทำลงไปด้วยความมีสำนึกดีในจิตใจ โดยได้ยึดถือปฏิบัติตนเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข เป็นลักษณะนิสัยของคนดีที่พึงประพฤติ ปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ตั้งามถูกต้องตามจารีตประเพณีของตนเองและผู้อื่นและสังคม โดยรวม ได้แก่ การมีคุณธรรมจริยธรรม เห็นแก่ส่วนรวม มีความยุติธรรม มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้ สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น อย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้มีความซื่อตรง การที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นนอกจากต้องมีทักษะความรู้ความสามารถตามหลักการทางทฤษฎีแล้ว คุณธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งซึ่งทำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติเป็นไปอย่างเหมาะสม สามารถควบคุมความต้องการและการกระทำต่างๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันควรแก่สภาพ และฐานะของบุคคล

2. หัวหน้าแผนกวิชา หมายถึง ครูที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ผู้นำ กำกับ ดูแล แผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการในสถานศึกษาสถาบันการ อาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4. ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอน การจัดประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

5. สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 6 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์, วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์, วิทยาลัยการอาชีพนครสวรรค์, วิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี, วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร และวิทยาลัยเทคนิคพิจิตร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้สารสนเทศมาสร้างกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยเบื้องต้นมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการอาชีวศึกษา

1.1 ความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1.2 ประเภทสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1.3 รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ

1.4 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษา

1.5 การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การอาชีวศึกษา

1.6 สถาบันการอาชีวศึกษา

#### 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชา

2.1 ความสำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา

2.2 หน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา

2.3 คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกวิชา

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

3.4 แบบภาวะผู้นำ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย



## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นส่วนราชการที่เป็นนิติบุคคลและเป็นกรม ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยมีหัวหน้าส่วนราชการขึ้นตรงต่อกระทรวงศึกษาธิการ มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบ การปฏิบัติราชการสำนักงาน

### 1. ความเป็นมาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การอาชีวศึกษาไทยมีมาตั้งแต่สมัยโบราณกาล ดังจะเห็นได้จากอาชีพต่างๆ เช่น ช่างทอง ช่างทองสัมฤทธิ์ ช่างทำอาวุธ ช่างทอผ้า และช่างอื่นๆ ที่มีการสั่งสอนและถ่ายทอดกันมา เป็นรุ่นๆ จนถึงปัจจุบัน เพียงแต่ในสมัยโบราณไม่มีโรงเรียน หรือสถานที่ฝึกหัดฝึกสอนกันอย่างเป็น กิจจะลักษณะ ดวงนภา มกรานุรักษ์ (2554, น.36) ได้กล่าวถึง ช่างสิบหมู่ ที่มีมาตั้งแต่สมัยโบราณ คือ กลุ่มช่างผู้ทำงานด้วยมือ ให้แรงงานสร้างสรรค์ผลงาน ศิลปะไทยโบราณ ซึ่งรวมกลุ่มหมู่กัน ตามความถนัดเป็นสิบๆ กลุ่ม ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่างานช่างศิลปะไทยโบราณมีสิบอย่างเท่านั้น

เมื่อเริ่มมีโรงเรียนเกิดขึ้นในประเทศไทยจึงเกิดมีสถานที่สำหรับสอนอาชีพให้คนไทย โดยมีประวัติและพัฒนาการดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2553, น.25) ได้นำเสนอข้อมูลการจัดการศึกษาอาชีพว่า ได้มีมาตั้งแต่ยุคสมัยที่ประเทศไทยเริ่มมีอาชีพ หัตถกรรมมากขึ้นนอกเหนือไปจากอาชีพกสิกรรม การอาชีวศึกษาเริ่มอย่างเป็นระบบเมื่อได้รับการบรรจุในโครงการศึกษา พ.ศ. 2441 เป็นการศึกษาพิเศษ หมายถึง การเรียนวิชาเฉพาะเพื่อให้เกิด ความชำนาญ ในปี พ.ศ. 2453 จัดตั้งโรงเรียนอาชีวศึกษาแห่งแรก คือ โรงเรียนพานิชยการที่วัด มหาพฤฒาราม และวัดราชบูรณะ ปี พ.ศ. 2456 และจัดตั้งโรงเรียนเพาะช่าง และปี พ.ศ.2460 จัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมโดยในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2479 ได้ปรากฏคำว่า "อาชีวศึกษา" เป็นครั้งแรกในระบบการศึกษาของประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น คือ อาชีวศึกษาขั้นต้น ชั้นกลาง และชั้นสูง รับนักเรียนจากโรงเรียนสามัญศึกษาของทุกระดับประโยค และ ในปี พ.ศ.2481 พระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการในสังกัดกระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) ให้จัดตั้งกรมขึ้นใหม่ 2 กรม คือ กรมสามัญศึกษา มีหน้าที่จัดการศึกษาสายสามัญ และกรมวิชาการ มีหน้าที่จัดการศึกษาสายอาชีพ ต่อมาในปี พ.ศ. 2484 ได้มี พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2484 ซึ่งตราขึ้นเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ.2484 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2484 ปี จากนั้น พ.ศ. 2512 ได้รับการยกฐานะจากโรงเรียนเป็นวิทยาลัย ซึ่งแห่งแรก คือ วิทยาลัย พานิชยการพระนคร กระทรวงธรรมการ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น กระทรวงศึกษาธิการ และตั้งกรม

อาชีวศึกษาขึ้นแทนกรมวิชาการ และในประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 172 พ.ศ. 2515 ได้แบ่งส่วนราชการในสังกัดกรมอาชีวศึกษาออกเป็น 9 กอง คือ 1) สำนักเลขานุการ 2) กองวิทยาลัย 3) กองโรงเรียน 4) กองการเจ้าหน้าที่ 5) กองแผนงาน 6) กองคลัง 7) กองออกแบบและก่อสร้าง 8) กองบริการเครื่องจักรกล และ 9) หน่วยศึกษานิเทศก์ ในปี พ.ศ. 2522 กรมอาชีวศึกษามีวิทยาลัยอยู่ในสังกัด จำนวน 90 แห่ง ในจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 159 แห่ง และในปี พ.ศ. 2533 ได้ประกาศให้ใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง (ปทส.) ในช่วงนี้มีผู้สนใจเรียนอาชีวศึกษามาก จึงจัดตั้งสถานศึกษาเพิ่ม 20 แห่ง ในช่วงปี พ.ศ.2533-2535

ปี พ.ศ.2524 ได้มีการประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ พ.ศ.2524 และในปี พ.ศ. 2527 ประกาศใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พ.ศ.2527 และหลักสูตรประกาศนียบัตรเทคนิค พ.ศ. 2527 ต่อมาในปี พ.ศ.2528 ได้มีการส่งเสริมแนวคิด "การอาชีวศรบวงจร" และได้มีการจัดตั้ง "สำนักงานโครงการพิเศษ" เป็นหน่วยงานภายในมีหน้าที่ประสานงานกับสำนักงานโครงการพิเศษและรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และงานพัฒนาชนบท และ ปีพ.ศ.2530 ได้มีการจัดตั้ง "วิทยาลัยการอาชีพ" โดยมีเป้าหมายที่จะจัดการศึกษาทุกประเภทวิชาชีพและทุกหลักสูตรทั้งในและนอกระบบการศึกษา ในปี พ.ศ.2535-2539 ได้มีโครงการจัดตั้งวิทยาลัยเพิ่มขึ้นอีก จำนวน 93 แห่ง เฉพาะโครงการจัดตั้งวิทยาลัยการอาชีวะระดับอำเภอ 60 แห่ง วิทยาลัยสารพัดช่าง 25 แห่ง และวิทยาลัยเทคนิค 8 แห่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพไปสู่ท้องถิ่นและสนับสนุนการพัฒนาชนบท และปี พ.ศ.2540 การอาชีวศึกษาได้รับความสนใจอย่างมากโดยรัฐบาลให้การสนับสนุน จัดตั้งวิทยาลัยการอาชีพ 70 แห่ง วิทยาลัยเทคนิค 19 แห่ง และวิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว 2 แห่ง และในวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ.2546 ได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการที่มีหน้าที่วางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการอาชีวศึกษาจนถึงปัจจุบัน และกฎหมายที่ควบคุมการอาชีวศึกษาของประเทศไทยคือ พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษาซึ่งในปัจจุบันใช้พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2551 โดยมีรายละเอียดพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พุทธศักราช 2551 รวมถึงนโยบายการอาชีวศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังจะกล่าวต่อไปและจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ประวัติ และพัฒนาการอาชีวศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยสามารถแบ่งช่วงพัฒนาการได้ 4 ยุคด้วยกัน คือ ยุคอดีต ยุคเริ่มต้น ยุคกลาง และยุคปัจจุบัน ดังตาราง 1



ตาราง 1 แสดงพัฒนาการการอาชีวศึกษาในประเทศไทย

ยุคอดีต	ยุคเริ่มต้น	ยุคกลาง	ยุคปัจจุบัน
ก่อน พ.ศ. 2441	พ.ศ. 2441-พ.ศ. 2478	พ.ศ. 2479-พ.ศ.2483	พ.ศ.2484-ปัจจุบัน
บรรพบุรุษสั่งสอนและถ่ายทอดวิชาอาชีวกันมาเป็นรุ่นๆ (ช่าง 10 หมู่)	มีการบรรจุ"โครงการศึกษาพิเศษ" ในระบบการศึกษา โดยเป็นการเรียนวิชาชีพเฉพาะจนเกิดความชำนาญ และมีโรงเรียนอาชีวศึกษาแห่งแรก คือ โรงเรียนพาณิชยการที่วัดมหาพฤฒาราม และวัดราชบูรณะ	อาชีวศึกษาถูกบรรจุในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2479 และปรากฏคำว่า "อาชีวศึกษา" เป็นครั้งแรกในระบบการศึกษาของประเทศไทย	กระทรวงธรรมการได้เปลี่ยนชื่อเป็น "กระทรวงศึกษาธิการ" และตั้งกรมอาชีวศึกษาขึ้นเป็นครั้งแรก และในปี พ.ศ.2546 เปลี่ยนเป็น "สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา"(สอศ.) จนถึงปัจจุบัน

ที่มา: ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554

## 2. ประเภทสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการจัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพใน 9 ประเภทวิชาหลักคือ 1) ประเภทวิชาอุตสาหกรรม 2) ประเภทวิชาศิลปกรรม 3) ประเภทวิชาคหกรรม 4) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม 5) ประเภทวิชาเกษตรกรรม 6) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 7) ประเภทวิชาประมง 8) ประเภทวิชาอุตสาหกรรมสิ่งทอ 9) ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ, 2552, น.2)

## 3. รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ

สำหรับรูปแบบการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 นั้น สถานศึกษาสามารถจัดได้ 3 รูปแบบ คือ

3.1 การศึกษาในระบบ เป็นการจัดการศึกษาวิชาชีพ ที่เน้นการศึกษาในสถานศึกษา อาชีวศึกษาหรือสถาบันเป็นหลัก โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลา การวัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

3.2 การศึกษานอกระบบ เป็นการจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนด จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการศึกษา ระยะเวลา การวัดและการประเมินผลที่เป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3.3 การศึกษาระบบทวิภาคี เป็นการจัดการศึกษาที่เกิดจากข้อตกลงระหว่าง สถานศึกษาหรือสถาบันกับสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐ ในเรื่องการจัด หลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล โดยผู้เรียนใช้เวลาส่วนหนึ่งในสถานศึกษา หรือสถาบัน และเรียนภาคปฏิบัติในสถานประกอบการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐ (สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ, 2552, น.3)

#### 4. โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยเทคนิค, วิทยาลัยอาชีวศึกษา, วิทยาลัยการอาชีพ และวิทยาลัยสารพัดช่างเป็นโครงสร้างที่กำหนดขึ้นตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่รับผิดชอบบังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา วางแผนปฏิบัติงาน ควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับงานในฝ่ายต่างๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายบริหารทรัพยากร 2) ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ 3) ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา 4) ฝ่ายวิชาการ โดยมีรองผู้อำนวยการทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลปฏิบัติงานในฝ่ายตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการในการช่วยบริหารกิจการของวิทยาลัยการวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุมดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานในฝ่ายวิชาการและจะมีผู้แทนฝ่ายทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากรองผู้อำนวยการให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีที่รองผู้อำนวยการไม่สามารถปฏิบัติงานได้หรือไปปฏิบัติราชการตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ในแต่ละฝ่ายยังแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆ อีก เช่น ฝ่ายวิชาการจะแบ่งออกเป็น 6 งาน ได้แก่ 1) แผนกวิชา 2) งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 3) งานวัดผลและประเมินผล 4) งานวิทยบริการและห้องสมุด 5) งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี 6) งานสื่อการเรียนการสอน โดยมีหัวหน้างานที่ได้รับแต่งตั้งจากผู้อำนวยการ



ให้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, น.5)

4.1 ฝ่ายบริหารทรัพยากร มีหน้าที่และควมรับผิดชอบรองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติรองจากผู้อำนวยการวิทยาลัย การบริหารทรัพยากร มีขอบข่ายหรือภารกิจของงานประกอบด้วย 8 ภาระงาน ดังนี้ งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร งานการเงิน งานการบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานทะเบียน และงานประชาสัมพันธ์

4.2 ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ มีหน้าที่และควมรับผิดชอบรองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติรองจากผู้อำนวยการวิทยาลัย การบริหารงานแผนงานและความร่วมมือ มีขอบข่ายหรือภารกิจของงาน ประกอบด้วย 7 ภาระงาน ดังนี้ งานวางแผนและงบประมาณ งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ งานความร่วมมือ งานวิจัยพัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา งานส่งเสริมผลิตผลการค้าและประกอบธุรกิจ และงานฟาร์มและโรงงาน

4.3 ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา มีหน้าที่และควมรับผิดชอบรองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติรองจากผู้อำนวยการวิทยาลัย การบริหารงานกิจการนักเรียนนักศึกษา มีขอบข่ายหรือภารกิจของงานประกอบด้วย 6 ภาระงาน ดังนี้ งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา งานครูที่ปรึกษา งานปกครอง งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน งานสวัสดิการนักเรียนนักศึกษา และงานโครงการพิเศษและบริการชุมชน

4.4 ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และควมรับผิดชอบรองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการช่วยบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแล เกี่ยวกับการบริหารงาน

วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติรองจากผู้อำนวยการวิทยาลัย การบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายหรือภารกิจของงานประกอบด้วย 6 ภาระงาน ดังนี้ แผนกวิชา งานหลักสูตรและพัฒนากาเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานวิทยบริการและห้องสมุด งานอาชีพศึกษาระบบทวิภาคี และงานสื่อการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, น.6)

#### 5. การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรการจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงานนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจึงได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, น.9-12) โดยได้แบ่งงานวิชาการออกเป็น 6 งาน ดังนี้

5.1 แผนกวิชา มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ 1) การจัดแผนการจัดการเรียนการสอน ตารางเรียน ตารางสอน บัญชีวิชาเลือก จัดตารางสอนรวมและตารางสอนส่วนบุคคลของแผนกวิชา 2) ควบคุมดูแล ส่งเสริม กำกับติดตามการจัดการเรียนการสอน แก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกงาน การวัดผลประเมินผลและการวิจัยในแผนกวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตรและระเบียบแบบแผนของทางราชการ 3) วางแผนและดำเนินงานด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาของแผนกวิชา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกได้ 4) จัดหาดูแลรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือของแผนกวิชาให้ใช้งานเป็นปกติ และมีเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน 5) สนับสนุนการพัฒนากาเรียนการสอน นวัตกรรม เทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์การใช้อุปกรณ์การเรียนการสอน การเขียนตำรา เอกสารต่างๆ 6) ติดตามและแนะนำเกี่ยวกับการทำโครงการฝึก โครงการสอน แผนการเรียนรูู้ คู่มือครู ใบบงาน ตลอดจนเพิ่มสะสมงาน โดยบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้สอดคล้องกับหลักสูตรและแผนการจัดการเรียน 7) ควบคุมการใช้วัสดุการศึกษา และลงทะเบียนผลิตผลของแผนกวิชาให้เป็นไปตามใบบงาน 8) ควบคุมดูแลพัฒนาสำนักงาน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ให้สะอาดเรียบร้อยทันสมัยอยู่เสมอ 9) ปกครองดูแลบุคลากรในแผนกวิชาให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ



และเสนอความดีความชอบของบุคลากรในแผนกวิชา 10) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 11) จัดทำเสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น 12) ดูแลบำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 13) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5.2 งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อไปนี้

- 1) จัดทำรวบรวมและตรวจสอบแผนการเรียนของทุกแผนกวิชาให้ตรงกับโครงสร้างของหลักสูตร
- 2) จัดทำตารางสอนร่วมกับแผนกวิชาต่างๆ และสถานประกอบการ 3) จัดทำแบบฟอร์มต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานหลักสูตรการสอน 4) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนฐานสมรรถนะร่วมกับสถานประกอบการและหน่วยงานภายนอก เพื่อจัดรายวิชาและสาขางานให้สอดคล้องกับนโยบายความต้องการของตลาดแรงงาน ชุมชน ท้องถิ่น เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม 5) จัดทำรวบรวมและพัฒนาหลักสูตรที่จัดขึ้นเพื่อความรู้หรือทักษะในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อซึ่งจัดเป็นโครงการหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ 6) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้สอนในสถานศึกษา ได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ จุดหมายและหลักเกณฑ์การใช้หลักสูตร ตลอดจนระเบียบการจัดการศึกษา 7) ประสานงานแผนกวิชาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ทั้งระบบการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์วิชาชีพและสะสมหน่วยกิต 8) ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนให้ตรงตามหลักสูตร 9) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้สอนจัดทำเอกสารประกอบการสอนและจัดการเรียนการสอน สื่อและเทคโนโลยีการสอนที่ทันสมัย 10) รวบรวมและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่มีคุณค่าต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา 11) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 12) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น 13) ดูแลบำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 14) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5.3 งานวัดผลและประเมินผล มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนครูและผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามระเบียบการวัดผลและประเมินผล
- 2) กำกับดูแลจัดการเรียนการสอนการวัดผลและประเมินผลในสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการโอนผลการเรียน 4) ตรวจสอบผลการเรียนให้ระดับคะแนนก่อนเสนอคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาและผู้อำนวยการวิทยาลัยเพื่ออนุมัติผลการเรียน 5) รวบรวมผลการเรียนที่ได้รับการอนุมัติแล้วส่งงานทะเบียน 6) จัดสอบมาตรฐานวิชาชีพร่วมกับแผนกวิชาและรายงานผลการประเมินตามระเบียบ 7) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน 8) เก็บรักษาและทำลายเอกสารหลักฐานการประเมินผลการเรียนและเอกสารเกี่ยวกับงานวัดผล

และประเมินผลการเรียนตามระเบียบ 9) ดำเนินการเกี่ยวกับการเทียบโอนผลการเรียนเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ 10) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 11) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น 12) ดูแลบำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 13) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5.4 งานวิทยบริการและห้องสมุด มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้ 1) วางแผนพัฒนาการบริการของห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย 2) จัดระบบการบริการให้ได้มาตรฐาน 3) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 4) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น 5) ดูแลบำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5.5 งานอาชีพศึกษาระบบทวิภาคี มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) จัดการศึกษาวิชาชีพโดยร่วมมือกับสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถไปประกอบอาชีพได้ 2) จัดทำแผนและคู่มือการฝึกตามโครงสร้างของหลักสูตรร่วมกับสถานประกอบการในการวิเคราะห์จุดประสงค์รายวิชาและมาตรฐานรายวิชาที่จะฝึกอาชีพ 3) วางแผนร่วมกับสถานประกอบการในการนิเทศติดตามการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการและมีการวัดผลและประเมินผล ควบคุมกำกับดูแลและแก้ปัญหาต่างๆ 4) วางแผนร่วมกับสถานประกอบการในการนิเทศ ติดตามการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการและมีการวัดผลและประเมินผล ควบคุมกำกับดูแลและแก้ปัญหาต่างๆ 5) ติดต่อประสานงานกับแหล่งงานและสถานประกอบการเพื่อการจัดหาที่ฝึกงานให้กับนักเรียนนักศึกษา 6) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเสนอโครงการและรายงานการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น 7) ดูแลบำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 8) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5.6 งานสื่อการเรียนการสอน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้ 1) วางแผนจัดหา จัดทำการให้บริการสื่อการเรียนการสอนสื่อทัศนูปกรณ์และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการเรียนรู้ 2) จัดหารวบรวมวัสดุสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อทัศนูปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้บริการในการศึกษาค้นคว้าของครู นักเรียนนักศึกษาและประชาชนทั่วไปให้สอดคล้องกับหลักสูตรการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ครูในการจัดทำสื่อการเรียนการสอน 4) พัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ครูในการใช้และผลิตสื่อด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาทางไกล การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ 5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานเสนอโครงการและ



รายงานการปฏิบัติงานตามลำดับชั้น 6) ดูแลบำรุงรักษาและรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย 7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## 6. สถาบันการอาชีวศึกษา

การขับเคลื่อนและความก้าวหน้าในการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มกราคม ปี 2552 – กันยายน ปี 2554 คณะกรรมการการอาชีวศึกษา (กอศ.) ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา แบบกลุ่มจังหวัด (Area Based) ในการผลิตและพัฒนาากำลังคนด้านการอาชีวศึกษาและยกระดับกำลังแรงงาน เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดยุทธศาสตร์จังหวัด และระดับประเทศ ในวันที่ 19 ตุลาคม 2554 การประชุม กอศ. ครั้งที่ 11/2554 มีมติเป็นอันมติ กอศ. เดิมที่เห็นชอบเรื่องการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาแบบกลุ่มจังหวัด หรือ Area Based จำนวน 18 กลุ่มจังหวัดและกรุงเทพมหานคร 1 แห่ง รวม 19 กลุ่ม ได้แก่

### 6.1 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ

- 6.1.1 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 1
- 6.1.2 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 2
- 6.1.3 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 3
- 6.1.4 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

### 6.2 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง

- 6.2.1 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 1
- 6.2.2 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 2
- 6.2.3 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 3
- 6.2.4 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 4
- 6.2.5 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง 5

### 6.3 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก

- 6.3.1 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก

### 6.4 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 6.4.1 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1
- 6.4.2 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2
- 6.4.3 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3
- 6.4.4 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4

#### 6.4.5 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5

#### 6.5 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้

##### 6.5.1 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1

##### 6.5.2 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2

##### 6.5.3 สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3

สำหรับสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาเกษตร 47 แห่ง ให้รวมจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคละ 1 สถาบัน รวม 4 สถาบัน

สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 เป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยครอบคลุมใน 4 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ อุทัยธานี กำแพงเพชร พิจิตร ซึ่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร, วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์, วิทยาลัยอาชีวศึกษา นครสวรรค์, วิทยาลัยการอาชีพนครสวรรค์, วิทยาลัยเทคนิคพิจิตรและวิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2555, น.4-7)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานของหัวหน้าแผนกวิชา

#### 1. ความสำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา

หัวหน้าแผนกวิชาจัดเป็นผู้บริหารระดับหนึ่งในสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานร่วมกับครูอาจารย์อย่างใกล้ชิดและเป็นผู้นำในการพัฒนางานต่างๆ ในแผนกวิชาที่รับผิดชอบจึงนับได้ว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคนหนึ่งในสถานศึกษา ดังคำกล่าวของโรบินสัน (Robinson, 1992, p.47) ที่ว่าครูที่ไม่มีผู้นำที่ดีในโรงเรียน พวกเขาอาจจะสอนไม่เต็มที่ ผู้อำนวยการ ครูใหญ่หรือหัวหน้าจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำเพื่อให้ครูฟังพาได้ มนุษย์จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเหมือนสัตว์ต้องอาศัยจำฝูง

หัวหน้าที่ดีจักต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือสามารถทำงานเป็นคณะได้ โดยถือหลักประชาธิปไตยในการทำงาน การตัดสินใจต่างๆ ควรกระทำโดยปรึกษาหารือระหว่างคณะอาจารย์ด้วยกัน เพราะโดยลำพังแต่เพียงผู้บริหารเอง ถึงแม้ว่าจะมีความรู้ ความสามารถเพียงใดก็ตาม จะไม่สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานเป็นกำลังช่วยเหลือ ดังคำกล่าวของเคนเนวิช (Knezevich, 1989, p.5) ที่กล่าวว่า นักบริหารคือ ผู้ที่ทำให้หน่วยงานได้รับความสำเร็จตามความประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่นักบริหารไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นโดยตรง ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมาปฏิบัติงานแทน

ความจำเป็นที่ต้องมีหัวหน้าแผนกวิชานั้น จีระพันธ์ ศิริโชติ (2549, น.56) กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้การขยายตัวในการจัดการศึกษากว้างขวางขึ้น ครูมีความเจนจัดในแขนงวิชาเฉพาะมากขึ้น



ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถ จะเป็นผู้นำครูในวิชาเฉพาะเหล่านั้นได้ และไม่สามารถทำความรู้จักหรือประสานงานกับครูเหล่านั้นได้อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะสถานศึกษาใหญ่ๆ สถานศึกษาจึงแต่งตั้งหัวหน้าแผนกวิชาขึ้นเพื่อรับผิดชอบหน้าที่ต่าง ๆ ในแผนกวิชา หัวหน้าแผนกวิชาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ เพราะจะเป็นผู้ดูแลและใกล้ชิดกับครูผู้สอนในแต่ละแผนกวิชาที่ตนรับผิดชอบมากที่สุดถ้าหัวหน้าแผนกวิชามีความรู้ ความสามารถและเอาใจใส่ต่อหน้าที่เป็นอย่างดีแล้วงานวิชาการจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะหัวหน้าแผนกวิชาที่มีสิทธิ์เต็มที่ในการควบคุมดูแลครูผู้สอนให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เต็มความสามารถ

ในด้านลักษณะนิสัยนั้นก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน เพราะหัวหน้าแผนกวิชาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพเชื่อถือและไว้วางใจแก่ครูอาจารย์และนักเรียน ซึ่งดักลาสส์ (Douglass, 1963, p.13 อ้างถึงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556, น.21) ได้กล่าวว่า ครูในสถานศึกษาจะเชื่อฟังหัวหน้าแผนกวิชา เพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือให้คำแนะนำ เป็นผู้บริหารในแผนกและเป็นผู้ช่วยประสานงานกับแผนกวิชาอื่น ๆ จะเห็นได้ว่า หัวหน้าแผนกวิชานั้นเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมการบริหารงานในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป หัวหน้าแผนกวิชาที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เห็นได้จากโครงสร้างการบริหารงาน เป็นผู้บริหารระดับล่างในสถานศึกษาปฏิบัติงานร่วมกับครูอาจารย์อย่างใกล้ชิดสามารถทำงานเป็นทีมได้และมีสิทธิ์เต็มที่ในการควบคุมดูแลครูผู้สอน ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้การงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. หน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา

คำว่า "หน้าที่" หมายถึง กิจที่ควรทำ ดังนั้น หน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา จึงหมายถึงภารกิจหรืองานที่หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วย การบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าแผนกวิชา ไว้ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, น.19)

1. การจัดแผนการจัดการเรียนการสอน ตารางเรียน ตารางสอน บัญชีวิชาเลือก จัดตารางสอนรวมและตารางสอนส่วนบุคคลของแผนกวิชา
2. ควบคุมดูแล ส่งเสริม กำกับ ติดตามการจัดการเรียนการสอน แก้ปัญหา เกี่ยวกับการเรียนการสอน การฝึกงาน การวัดผลประเมินผลและการวิจัยในแผนกวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตรและระเบียบแบบแผนของทางราชการ

3. วางแผนและดำเนินงานด้านมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาของแผนกวิชาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกได้

4. จัดหาดูแลรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือของแผนกวิชาให้ใช้งานเป็นปกติ และมีเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน

5. สนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน นวัตกรรม เทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์การใช้ อุปกรณ์การเรียนการสอน การเขียนตำรา เอกสาร และใบช่วยสอนต่าง ๆ

6. ติดตามและแนะนำเกี่ยวกับการทำโครงการฝึก โครงการสอน แผนการเรียนรู้อุบัติเหตุ ใบบางาน ตลอดจนแฟ้มสะสมงาน โดยบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้สอดคล้องกับหลักสูตร และแผนการจัดการเรียนการสอน

7. ควบคุมการใช้วัสดุการศึกษา และลงทะเบียนผลิตผลของแผนกวิชาให้เป็นไปตามใบบางาน

8. ควบคุมดูแลและพัฒนาสำนักงาน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการให้สะอาดเรียบร้อย ทันสมัยอยู่เสมอ

9. ปกครองดูแลบุคลากรในแผนกวิชาให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการและเสนอความดีความชอบของบุคลากรในแผนกวิชา

10. ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

11. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เสนอโครงการและรายงานการผลตามลำดับชั้น

12. ดูแล บำรุงรักษา และรับผิดชอบทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย

13. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากหัวหน้าแผนกวิชาจะต้องทำการสอนเหมือนกับครูผู้สอนทั่วๆ ไปแล้ว งานหลักที่เป็นหน้าที่อีกอย่างหนึ่งก็คือ การจัดการเรียนการสอนในแผนกวิชา โดยต้องดำเนินการ ดังนี้ สุรพงษ์ เปล่งรัศมี (2549, น.17) 1) จัดทำประมวลการสอนในแผนกวิชา 2) ดูแลความสัมพันธ์กับแผนกวิชาอื่น ๆ 3) จัดหาตำราเรียนหรือหนังสือประกอบการเรียนการสอน 4) ช่วยเหลือแนะนำผู้บริหารในการหาครูใหม่ 5) กำหนดมาตรฐานและวิธีการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในแผนก 6) ทำหน้าที่นี้เทศการสอนแก่ครูในแผนกวิชาตนเอง 7) เป็นตัวแทนของแผนกวิชาในการติดต่อกับแผนกอื่น ๆ 8) ควบคุมวิธีสอนในแผนกวิชา และ 9) ปรับปรุงหลักสูตรและวิธีสอน

สำหรับความรับผิดชอบในด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ การบริหารบุคคลและการประสานงานของหัวหน้าแผนกวิชา ธนุ แสงวงศ์ดี (2548, น.10) ได้ให้ทัศนะว่า ควรปฏิบัติ ดังนี้



1. การเตรียมการสอนก่อนเปิดภาคเรียน ทำรายงานจัดซื้ออุปกรณ์การสอนเสนอต่อผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการจัดตารางสอน กำหนดชั้นเรียน ห้องเรียน จัดเตรียมครูให้เข้าสอนตามตารางสอน พิจารณาเลือกแบบเรียน ประชุมครูในแผนกที่ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำโครงการสอน เตรียมการสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการวัดผลของนักเรียน

2. การปฐมนิเทศครูใหม่ให้รู้งาน ระเบียบการสอนและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ในแผนกวิชาหรือในสถานศึกษา ประชุมครูในแผนกเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอนและวิธีสอน จัดครูพี่เลี้ยงเพื่อช่วยเหลือครูใหม่ นิเทศวิธีสอนที่ถูกต้องได้ผลแก่ครูในแผนกวิชา พาคูไปสังเกตการณ์สอนในสถานศึกษาอื่น เข้าไปสังเกตการณ์ของครูในชั้นเรียนตามโอกาส ช่วยให้คำปรึกษาแก่ครูในแผนกเกี่ยวกับด้านส่วนตัวตามสมควร

3. การควบคุมดำเนินการสอน จัดให้มีสมุดหรือแบบพิมพ์สำหรับเตรียมการสอน ตรวจสอบการสอนของครู จัดครูเข้าสอนแทน จัดให้มีการสอนชดเชย ดูแลให้ครูสอนตรงตามเวลาและเต็มความสามารถ

4. การจัดวัสดุอุปกรณ์การสอน ดูแลจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์สำเร็จรูป ประชุมครูเพื่อพิจารณาจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การสอน ศึกษาคูภัณฑ์ใหม่ ๆ ในท้องตลาด ส่งเสริมให้ครูสร้างอุปกรณ์การสอนที่สามารถทำเองได้ ให้ความสะดวกกับครูในการใช้อุปกรณ์การสอน ทำบัญชีอุปกรณ์การสอนเก็บรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์การสอนให้อยู่ในสภาพดีอยู่เสมอ

5. การอบรมแนะแนวนักเรียน โดยการชี้แจงแนะนำนักเรียนในเรื่องการเรียนการสอนและอธิบายเนื้อหาหลักสูตรให้นักเรียนเข้าใจก่อนเริ่มต้นเรียน อบรมความประพฤตินักเรียน ช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนล่าช้าหลังการสอนเสริมพิเศษ

6. การวัดผลการเรียนรับผิดชอบในการจัดการสอบย่อย สอบกลางปี การจัดเก็บคะแนนระหว่างปี ควบคุมดูแลการออกข้อสอบของครูโดยการตรวจแก้ไขและให้คำแนะนำดูแลการเก็บ การติดคะแนนการกรอกคะแนนงานระหว่างปีก่อนส่งเจ้าหน้าที่ ร่วมในการจัดทำข้อสอบคัดเลือกนักเรียนใหม่

7. การจัดด้านธุรการ ดูแลการจัดทำสมุดประจำชั้น บัญชีเรียกชื่อใหม่และงานเอกสาร ซึ่งร่วมกับงานแนะแนวประสานงานกับหัวหน้าแผนกวิชาอื่น ๆ เพื่อขอความช่วยเหลือทางวิชาการ ประสานงานกับบรรณารักษ์ จัดทำสมุดพัสดุบัญชีสิ่งของ ติดต่อกับศึกษานิเทศก์เพื่อขอความช่วยเหลือทางวิชาการ

8. การประเมินผลงานของครูในแผนกวิชา ประเมินผลงานประจำปี ประเมินผลคุณภาพในการทำงานของครู เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เสนอความดีความชอบโดยอาศัยการประเมินผลงานของครู

9. การส่งเสริมครูในแผนกวิชา โดยให้ความสนใจ เป็นกำลังใจและเป็นที่ยิ่งของครูในแผนกวิชา ทำงานร่วมกับครูในแผนกโดยใช้กระบวนการกลุ่ม ส่งเสริมให้ครูได้เลื่อน วิทยฐานะโดยการไปเรียนต่อเข้ารับการอบรม จัดหาหนังสือและวารสารต่าง ๆ ทางวิชาการ ให้ครูได้อ่านและศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม

10. การบริหารงานบุคคล โดยการให้ครูได้แสดงออกเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการเรียนการสอน และงานในแผนกวิชา ส่งเสริมให้ครูในแผนกวิชาใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ยกย่องครูของตนต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

11. การให้รางวัลและลงโทษนักเรียน เช่น ชมเชยนักเรียนที่ประพฤติดีมีความดีความชอบในที่ประชุม ให้รางวัลสิ่งของเครื่องมือเครื่องใช้ ตำรา ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีประพฤติดีและช่วยเหลืองานของโรงเรียน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป งานในหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชานั้น มี 2 ประการ ดังนี้ ประการแรก การทำการสอนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการสอนแก่ครูทั่วไป และประการที่สอง เป็นการนำความรู้ประสบการณ์และทักษะที่ได้รับมาใช้ในการวางแผนงาน เพื่อการส่งเสริมและควบคุมดูแลให้งานในแผนกวิชาได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์และเพื่อสนองนโยบายของสถานศึกษา

### 3. คุณลักษณะของหัวหน้าแผนกวิชา

คุณสมบัติของหัวหน้าแผนกวิชาที่พึงประสงค์หมายถึง คุณความดี ซึ่งเป็นลักษณะประจำตัวของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชา ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ และองค์ประกอบอื่นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการส่งเสริมการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกวิชาให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สุรพงษ์ เปล่งรัศมี, 2549, น.19)

ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับตำแหน่งใดๆ ก็ตาม จำเป็นต้องพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับตำแหน่งนั้น ๆ ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรกำหนดวิธีการพิจารณาการแต่งตั้งหัวหน้าแผนกวิชาไว้เป็นหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน ดังที่ นพรัตน์ จันทรปรนิก (2545, น.12-14) กล่าวว่า คุณสมบัตินี้ที่สำคัญของหัวหน้าแผนกวิชา คือ ความสามารถในการปกครองคน เป็นผู้ที่ถูกน้องเต็มใจให้ความช่วยเหลือ หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องเก่งในด้านวิธีสอน วิธีวัดผลและการนิเทศการสอน ส่วนความสามารถในเชิงวิชาการนั้น เป็นสิ่งจำเป็นแต่ดูเหมือนจะน้อยกว่าความสามารถในการปกครองคนในแผนกของตน เพราะถ้าหัวหน้าแผนกวิชาปกครองคนในแผนกของตนไม่ได้แล้ว งานของแผนกนั้นย่อมจะเจริญก้าวหน้าไม่ได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทัศนะของ จีระพันธ์ ศิริโชติ (2549,



น.57-58) ที่กล่าวว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรมีความสามารถทางวิชาการ การควบคุมและทักษะอื่นๆ เพราะตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ มีครูอยู่ในแผนกวิชามากน้อยตามขนาดของสถานศึกษา จึงต้องเลือกผู้ที่มีทักษะในการบริหารหมู่คณะ มีทักษะในการเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะใช้วิธีการเลือกโดยวิธีการประชาธิปไตยหรือวิธีแต่งตั้งก็ได้ แต่หัวหน้าแผนกวิชาควรเป็นผู้ที่มีทักษะทางวิชาการดี เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือ ถ้าหัวหน้าสถานศึกษาจะเป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องพิจารณาตัวบุคคลหลายๆ ด้านด้วยความรอบคอบ เพราะหัวหน้าแผนกวิชาถือเป็นผู้บริหารระดับต้น ถ้าหัวหน้าแผนกวิชาคนใดมีประสิทธิภาพในการทำงานตำแหน่งหัวหน้านั้นก็อาจไม่ก้าวหน้าและเป็นตัวถ่วงแผนกวิชาอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นหัวหน้าแผนกวิชาจึงควรมีคุณสมบัติที่จำเป็นที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ทำให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้นจึงต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถด้านเทคนิคและการบริหาร
2. ประสบการณ์และระดับความรู้ซึ่งเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ
3. การฝึกอบรมในระหว่างทำงาน เพื่อให้เป็นคนที่ยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น การเขียนตำรา การประชุมทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกันเอง เป็นต้น
4. มีสุขภาพดี งานของหัวหน้าแผนกวิชาเป็นงานต้องอาศัยความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจอยู่ตลอดเวลา ถ้าสุขภาพไม่ดี ความเก่งก็หาเป็นประโยชน์อันใดไม่ ตามความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะเป็นงานอาชีพใดก็ตาม ความเป็นผู้มีสุขภาพดีจะเป็นหลักประกันในการทำงานนั้น
5. ความเฉลียวฉลาด หากหัวหน้าแผนกวิชาขาดความเฉลียวฉลาด ก็ย่อมจะเป็นเครื่องเล่นของลูกน้อง การตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ก็คงจะทำด้วยความยากลำบาก
6. มีความมั่นใจ มีความเป็นผู้ใหญ่ ถ้าหัวหน้าแผนกวิชามีอาการไม่มั่นคงก็จะต้องบริหารด้วยอารมณ์มากกว่าด้วยหลักการและเหตุผล トラบโดที่บริหารงานด้วยอารมณ์ทรานนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ดำเนินไปด้วยดีได้ยากยิ่ง
7. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง เพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้นำในแผนกต้องมีความประพฤติที่ดี เพื่อเป็นตัวอย่างในแผนกวิชานั้น ๆ

นอกจากนี้ จันที โฉมทอง (2554, น.76-77) ยังได้เสนอเพิ่มเติมว่า หัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีอายุอยู่ระหว่าง 31-35 ปี ทำหน้าที่สอนอย่างน้อย 5 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี

2. มีนิสัยที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีเหตุผลตรงต่อเวลา มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

3. มีลักษณะทางอารมณ์ที่มั่นคง หนักแน่นและเยือกเย็น

4. มีความสามารถด้านการควบคุมครูอาจารย์ในแผนก ในการตัดสินใจและด้านมนุษยสัมพันธ์

5. มีลักษณะการทำงานดังนี้ มีระเบียบในการทำงาน สามารถแบ่งงานได้ตรงตามความถนัดของแต่ละบุคคล อุทิศเวลาให้กับส่วนรวม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานเต็มความสามารถ และมีการปรับปรุงอยู่เสมอ

6. มีความประพฤติดังนี้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แสวงหาความรู้หนักเอาเบาสุ่มและมีความยุติธรรม

7. ลักษณะทั่วไปที่ควรมี คือบุคลิกภาพดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่เชื่อถือของทุกคนและมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

หัวหน้าแผนกวิชานอกจากจะทำหน้าที่บริหารงานต่างๆ แล้วยังต้องทำหน้าที่ผู้นำของแผนกวิชาด้วย การนำนั้นอาจนำโดยการชี้แนะ กระตุ้นหรือการออกคำสั่งก็ได้ ดังนั้นบทบาทการนำของหัวหน้าแผนกวิชาจึงมีดังต่อไปนี้ (ธนู แสงศักดิ์, 2548, น.11-12)

1. กำหนดลำดับความสำคัญและเป้าหมายของแผนกวิชา ตลอดจนกำหนดขั้นตอนกระบวนการและวิธีการเพื่อบรรลุตามเป้าหมายนั้น

2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุเป้าหมายรวมทั้งเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนในแผนกวิชา

3. กระตุ้นลูกน้องให้ทำงานและทำตัวอย่างให้เห็นแบบการทำงานที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย

หน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชาในฐานะผู้นำแผนกวิชาที่ได้กล่าวถึงนั้น เป็นไปอย่างกว้าง ๆ แต่ถ้าพิจารณาในแนวลึก เป็นการชี้เฉพาะแล้วหน้าที่ของผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. การชี้ขาดเมื่อสมาชิกมีการขัดแย้งกันทางเลือกต่าง ๆ บางครั้งจะต้องเป็นผู้ชี้ขาดหรือการตัดสินใจผลลัพธ์ด้วยตนเอง เพื่อให้เหตุการณ์ต่างๆ ยุติโดยเร็ว สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้โดยไม่มีหยุดชะงัก



2. การเสนอแนะ ผู้นำสามารถเสนอความคิดเห็นไปยังผู้ได้บังคับบัญชาของเขาได้โดยไม่ใช้คำสั่งโดยตรง ในขณะที่เดียวกันความภาคภูมิใจและความรู้สึกในการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชายังคงถูกรักษาไว้

3. การให้เป้าหมาย เป้าหมายของแผนกวิชาไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่เป้าหมายถูกให้โดยหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำ ในแผนกที่มีประสิทธิภาพเป้าหมายเหล่านี้ต้องเหมาะสมต่อแผนกและยอมให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายด้วย

4. การกระตุ้น ในการเริ่มต้นหรือเพิ่มการเคลื่อนไหวภายในสถานศึกษา แรงดันเป็นสิ่งที่ต้องการ แรงดันสามารถให้โดยหัวหน้าแผนกวิชา โดยกระตุ้นครูอาจารย์ ซึ่งเป็นผู้ตามให้ทำงาน

5. การให้ความมั่นคง ด้วยการรักษาทัศนคติในทางที่ดีและในแง่ที่ดีไว้ เมื่อเผชิญกับปัญหา หัวหน้าแผนกสามารถให้ความมั่นคงแก่ครูอาจารย์ที่เป็นผู้ตามได้

6. การเป็นตัวแทน โดยปกติหัวหน้าแผนกวิชาจะเป็นตัวแทนของแผนกและเป็นสัญลักษณ์ของแผนกวิชาด้วย บุคคลโดยทั่วไปอาจคิดถึงแผนกในความประทับใจต่อหัวหน้าแผนกในทางที่ดี จะนำไปสู่ความประทับใจต่อแผนกวิชาในทางที่ดีด้วย

7. การดูแลและการสรรเสริญ เป็นความต้องการของครูอาจารย์ในแผนกวิชา ที่ต้องการทำงานให้มีคุณค่า และหัวหน้าได้เห็นความสำคัญ ซึ่งหัวหน้าแผนกวิชาช่วยตอบสนองความต้องการได้ ส่วนทักษะของหัวหน้าแผนกวิชาที่ควรจะมีนั้น สมยศ นำวีการ (2544, น.18) ให้ทัศนะว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำทุกระดับในสถานศึกษาจะต้องมี ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางความคิดและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งในแต่ละอย่างจะนำไปใช้งานได้มากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับระดับการบริหาร ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับต่ำ เพราะต้องให้ความสำคัญกับปัญหาทางเทคนิคของงานมาก หัวหน้าแผนกวิชาต้องมีประสบการณ์และได้รับการฝึกอบรมความสามารถทางเทคนิค ทั้งในสถาบันการศึกษาและจากงานที่ได้กระทำ ส่วนผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ความสำคัญของทักษะทางเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลง การปฏิบัติงานจะใช้ทักษะอย่างอื่นมากขึ้น ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ เพราะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและใช้การจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา ทักษะทางความคิดเป็นความสามารถในการมองการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่กว้าง ทักษะดังกล่าวนี้มีความสำคัญมากที่สุดต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อการเตรียมการหรือวางแผนงาน

ในการพิจารณานบุคคลเพื่อให้ทำหน้าที่ผู้นำแผนกวิชาหรือการพัฒนาผู้ทำหน้าที่หัวหน้าแผนกวิชาอยู่แล้วให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น นอกจากจะทราบบทบาทหน้าที่และทักษะของผู้นำแล้ว ยังต้องพิจารณาจากคุณสมบัติของตัวบุคคลที่จะได้รับการพิจารณาด้วย คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น สตีอกดิลล์

(Stogdill, Ralph, M., 1969, p.57) ได้สรุปไว้ว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำจะมีลักษณะต่อไปนี้มากกว่า ส่วนเฉลี่ยของกลุ่ม กล่าวคือ การเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความอดทน รู้จักวิธีทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ความร่วมมือดี เป็นที่นิยมแก่หมู่คนและมีความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติของหัวหน้าแผนกวิชาควรมีความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านการสื่อสารและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชา

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (leadership)

##### ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership) ดังนี้

#### ตาราง 2 แสดงความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
Jacobs (1970)	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ
Stogdill (1974)	สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์
Boles and Davanport (1975)	การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม
Trewatha and Newport (1982)	กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
Sergiovanni and Moore (1989)	กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม



## ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของผู้นำ
Bovee and others (1993)	ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร 2) กระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ 3) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์กร
Yuki (1998)	กระบวนการใช้อิทธิพลในผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
Daft (1999)	เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes)
Owens (2001)	กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ
ศักดิ์ไทยสุรกิจบวร (2532)	กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคล และของกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536)	การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540)	คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม
วิโรจน์ สารรัตนะ (2547)	กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเกิดการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรืออาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบอิทธิพลระหว่างบุคคล (interpersonal influence) เป็นความสามารถในการนำของผู้นำหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือควบคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำจำแนกเป็น 4 แนวคิด (Lussier and Achua, 2001; ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551; นิตยสัมพันธ์, 2546; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2547)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral leadership theory)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency leadership theory)
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrative leadership theory)

รายละเอียดของทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละแนวคิด พร้อมผลงานวิจัย มีดังนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait leadership theory) และผลงานวิจัย

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930-1940 เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (great man theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา (extra-ordinary abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัว



บางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะทางสังคม และความสามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (physical characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (social background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ (personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคและมุ่งงาน และ 6) ลักษณะทางสังคม (social characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนากาภาวะผู้นำแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา (McCall and Lombards, 1983 as cited in Yukl, 1998) ได้ค้นพบลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีดังต่อไปนี้ 1) มีความมั่นคงในอารมณ์และมีจิตใจที่แน่วแน่ (emotional stability and composure) 2) มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง (defensiveness) 3) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal Skills) 4) มีทักษะทางด้านความคิด และเทคนิควิธี (technical and cognitive skill)

Boyatzis (1982) ได้ทำการศึกษาวิจัยในองค์การที่หลากหลายทั้งในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ (competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (motives) คุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) จินตภาพแห่งตน (self-image) และความรู้ (knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้นได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ 1) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (efficiency orientations) 2) ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (concern with impact) 3) ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (proactivity) 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) 5) มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดต่อสิ่งต่างๆ conceptualization) 6) มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอด (diagnostic use

of concepts) 7) มีอำนาจบริหารมีทางสังคม (use of socialized power) และ 8) มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (managing group process)

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (skill in the area of technical competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (emotional stability and self control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (planning and organizing skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (strong desire to achieve task) 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be effective and efficient) และ 10) มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (decisive)

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2534) ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ 2) ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม และ 3) ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลังก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีผู้ร่วมทำงานด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการคือ 1) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบการตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) โดยเฉพาะความสำเร็จทางด้านวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้ และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา 3) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (popularity) และ 6) ฐิสภาพการณ์ (situation) ฐิสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ฐิฐานะ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐิในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ



จากคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดดังที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี และแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

2. ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล จากการศึกษานักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ที่สนใจการศึกษาทักษะผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล (leadership skills) ดังต่อไปนี้

McCauley, Moxley and Velsor (1998) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่ม จำนวน 16 ทักษะ คือ กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธ์กับสังคม (ability to interact socially) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) การต่อรอง (negotiation) การมีอิทธิพล (influencing) การสร้างทีมงาน (team building) การฟังอย่างกระตือรือร้น (active listening) ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ (ability to give feedback) การสื่อสาร (communication) และการปรับตัว (adaptation) กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ (creativity) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก (see alternate solutions) ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้น (question assumptions) และสำรวจสิ่งต่างๆ อย่างหลากหลาย (explore ambiguity) กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ (critical evaluation and systematic thinking) ประกอบด้วย

ทักษะที่สำคัญ 3 ประการคือคิดอย่างวิเคราะห์ (think analytically) ป้อนปัญหา (detect problems) และการแก้ปัญหา (problem solving) และกลุ่มที่ 4 การเสริมพลัง (empowerment) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (ability to motivate others through participative decision making) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (goal setting)

Gardner (1990) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง (agreement building) 2) การทำงานแบบเครือข่าย (networking) 3) การสร้างอำนาจที่มีโดยมิต้องใช้สิทธิพลของระบบราชการ (exercising nonjuris power) 4) การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน (Institution Building) และ 5) ความคิดที่ยืดหยุ่น (flexibility)

Frigon and Jackson (1996) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ 14 ประการ ดังต่อไปนี้ 1) การวางแผน (planning) 2) ความเป็นผู้นำในที่ทำงาน (team leadership) 3) การแสดงความรับผิดชอบทางการเงิน (financial responsibility) 4) การตัดสินใจ (decision making) 5) การประเมินสถานการณ์ (situational assessment) 6) การสื่อสาร (communication) 7) การบริหารจัดการ (management) 8) การให้ความรู้และฝึกทักษะต่างๆ (teaching) 9) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (facilitating) 10) การจัดการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (effective meeting management) 11) การตัดสินใจโดยยึดข้อเท็จจริงเป็นหลัก (fact-based decision making) และ 12) ความรู้ในเชิงธุรกิจ (business knowledge)

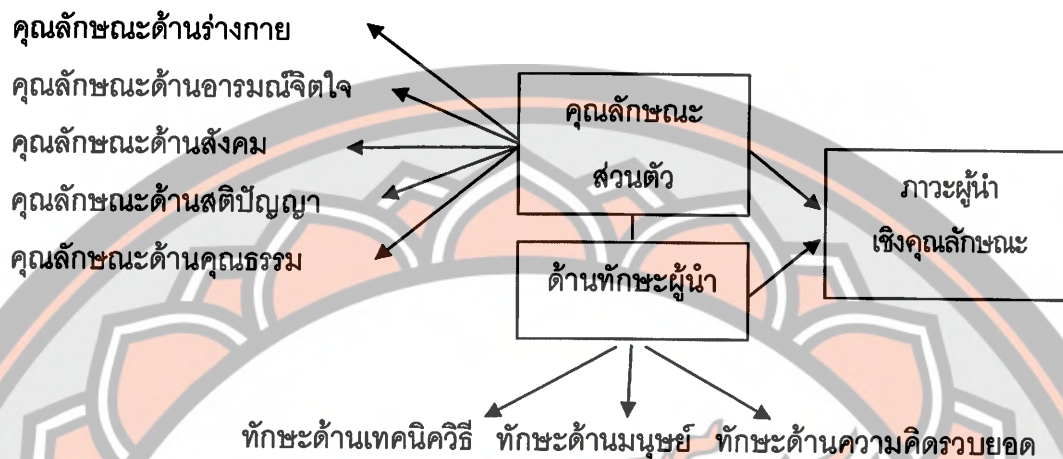
จากการศึกษาทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผลดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skill) ทักษะด้านมนุษย (human skill) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) จึงจะช่วยให้ปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทักษะมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผลงาน การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุม และการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษย (human skill) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในสังคม เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการขจัดความขัดแย้ง ทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้อง และทักษะทางด้านการจูงใจ เป็นต้น 3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ทั่วไป หรือการคิดเชิงตรรกะ สามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้



อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหา สามารถที่จะวิเคราะห์ เหตุการณ์และแนวโน้ม คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง รู้โอกาส และศักยภาพในปัญหา

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน ได้แก่ มณฑป ไชยชิต (2537) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะของคนที่ดี ได้แก่ คุณลักษณะ ทางกาย คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความ สัมพันธ์กับประสิทธิผลของคณะวิชา ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิเชียร ชิวพิมาย (2539) ที่ได้พัฒนาแบบจำลองการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าคุณลักษณะ ที่เหมาะสมประกอบด้วยอารมณ์ที่หนักแน่นมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เชื่อมั่นในตนเองและ กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล นอกจากนี้ ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ได้ทำการศึกษาพบว่า คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ด้านสมรรถภาพทางกายที่เหมาะสมกับวัย บุคลิกภาพ ความรู้ และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารการศึกษา ทักษะการบริหารและคุณธรรมส่งผล ต่อประสิทธิผลองค์กรหน่วยศึกษานิเทศก์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภารดี อนันต์นาวิ (2545) ที่ได้วิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การบริหาร และความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่า แนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของ ความเป็นผู้นำ ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิดและการเรียนรู้ภายหลัง การศึกษา การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่างๆ จนทำให้บุคคลที่เป็น ผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีร่วมมือปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนก ออกเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิด รวบรวมได้ ซึ่งสามารถ สรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพ 1 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ในเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไฮโอ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ 6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ

#### 1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett and White (as cited in Lunenburg and Omstein, 2000) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ 3) ผู้นำแบบ



เผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ 5) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

## 2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย ฮอลพิน (Halpin, 1966) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

## 3. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (employee center supervisors หรือ human relation oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (production center supervisors หรือ task-oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

## 4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin

Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated)

เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (seperated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมืองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

#### 5. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid/ managerial grid)

Blake and Mouton (1964 as cited in Lusser and Achua, 2001) ซึ่งเป็นนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ ได้พัฒนาการศึกษาภาวะผู้นำและนำมาใช้งานจริง โดยวางโครงการพัฒนาผู้บริหาร (management development) ด้วยการใช้โครงข่าย (grid) การบริหารเพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่างๆ โดยพิจารณาจากความสนใจของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน ซึ่งแยก ตารางในภาพข้างบนได้แสดงโครงข่ายพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้แกนตั้งเป็นระดับความเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคน (concern for people) ส่วนแกนนอนเป็นระดับความเอาใจใส่งานหรือสนใจผลผลิต (concern for production) แล้วกำหนดมาตราส่วนตัวเลขในช่วง 1 ถึง 9 ที่แกนทั้งสอง โดย 1 จะเป็นค่าต่ำสุด และ 9 จะเป็นค่าสูงที่สุด ซึ่งจะแสดงระดับความมากน้อยในความสนใจในงานและความสนใจในผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ แล้วแต่ว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมที่ให้ความเอาใจใส่ในงาน หรือเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด แต่ละบุคคลอาจจะแสดงภาวะผู้นำได้ต่างๆ กัน โดยสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 5 ประเภท ดังต่อไปนี้ ประเภทที่ 1 (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคนหรือเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง (impoverished management) อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นหัวหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและคน จะทำงานไปวันหนึ่ง ๆ โดยใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก และจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสื่อมลงขององค์การ ประเภทที่ 2 (9,1) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควรหรือเรียกว่าผู้จัดการสโมสร (country-club management) ซึ่งจะให้ความสนใจและความสำคัญต่อความรู้สึกของลูกน้อง พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจแต่จะให้ความสนใจในผลงานน้อย ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายหรือก้าวหน้าเท่าที่ควร ประเภทที่ 3 (1,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจที่ผลงานมาก โดยมุ่งจะทำงานให้สำเร็จตามที่วางแผนแต่ไม่สนใจขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่าผู้จัดการที่มุ่งงาน (task manager) ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย แต่ก็อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ



หรือบางครั้งอาจจะถูกต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าเขามุ่งแต่ทำงานหรือเผด็จการจนเกินไป ประเภทที่ 4 (9,9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและทั้งงาน หรือผู้นำที่เป็นหัวหน้าทีม (team management) ซึ่งจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้ความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ มีความรักและความผูกพันกับองค์กร ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ และประเภทที่ 5 (5,5) เป็นผู้นำที่เดินสายกลาง (middle-of-the-road management) โดยผู้นำจะให้ความสนใจกับคนและงานในระดับปานกลาง ทำให้ผลงานสามารถเกิดขึ้นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก และคนก็มีขวัญและกำลังใจพอสมควร ซึ่งก็จะไม่ก่อให้เกิดผลที่ดีกับกลุ่มหรือองค์กร แต่ก็มีพื้นฐานความสนใจในทั้งคนและงาน ผู้นำประเภทนี้จึงสมควรที่จะต้องพัฒนาให้เป็นผู้นำที่มีความเป็นหัวหน้าทีมมากขึ้น

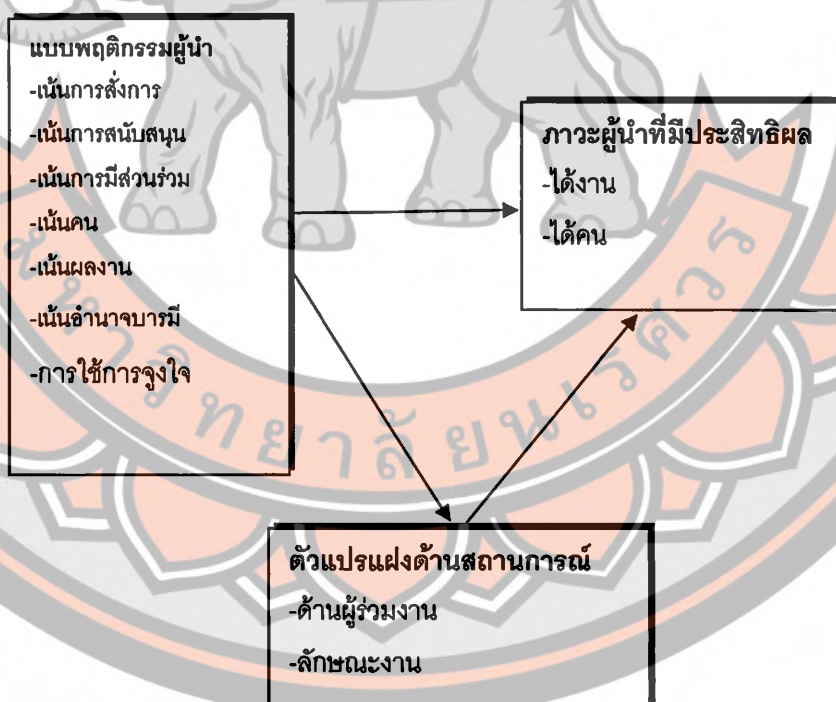
#### 6. ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment theory)

เป็นแนวความคิดที่ผู้นำให้รางวัล (reward) และการลงโทษ (punishment) เป็นสิ่งจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1) การให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำจะรับรู้ผลและชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนั้นอีก โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ชื่นชมและมีกำลังใจในการทำงาน 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบ และไม่พอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เนื่องจากการลงโทษจะมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงสมควรมีมาตรการในการลงโทษที่ยุติธรรมและเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงาน หรือการลงโทษทางวินัย เป็นต้น 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร เนื่องจากเขาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำหรืออาจจะให้รางวัลร่วมกับทุกๆ คนในกลุ่ม และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร

นักการศึกษาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ขวลิต หมื่นนุช (2535) ได้วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538) ที่ได้วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์สามารถทำนายประสิทธิผล

การจัดการศึกษาได้ ส่วน Goodhart (1990) ได้วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แบบมุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้วิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ King (1989) และประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภาพ รอดถนอม (2542) และพิมพ์อร สดเชียม (2547) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้ ส่วน Person (1993) ได้วิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

สรุป จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาจะมองภาวะผู้นำเป็นตัวแปรผลลัพธ์ ซึ่งมีตัวแปรเหตุคือแบบพฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบๆ เช่น คุณลักษณะของผู้ร่วมงาน และลักษณะของงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพ 2 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมตามแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย



### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อๆ มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

#### 1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler (1967 as cited in Hoy and Miskel, 2001) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (contingency model of leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่า ผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำ ถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (motivational system) และ 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย 1) แบบภาวะผู้นำ (leadership style) 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational favorableness) และ 3) ประสิทธิภาพของผู้นำ (effectiveness of a leader)

1. แบบภาวะผู้นำ (leadership style) Fiedler (1967) ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leadership behavior) และแบบภาวะผู้นำ (leadership style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (personality characteristics)

Fiedler (1967) ได้พัฒนาแบบทดสอบเพื่อจะวัดคุณลักษณะของผู้นำขึ้น เรียกว่า แบบวัดผู้ร่วมงานที่พึงพอใจน้อยที่สุด (least preferred co-worker scale - LPC) โดยจัดทำเป็น

แบบจำแนกความหมาย (semantic differential) ซึ่งประกอบด้วยคู่ของคำคุณศัพท์ที่มีความหมายตรงกันข้ามกัน 18 คู่ แต่ละคู่จะแบ่งออกเป็น 8 ช่วงคะแนนเท่า ๆ กัน (Lunenburg and Ornstein, 2000) ผู้ตอบจะต้องเลือกบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงานที่เขาพึงพอใจจะทำงานด้วยน้อยที่สุด และระบุระดับคุณลักษณะตามมาตราวัด ตัวอย่างเช่น

น่าพึงพอใจ	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่น่าพึงพอใจ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เป็นมิตร	—	—	—	—	—	—	—	—	ไม่เป็นมิตร
	8	7	6	5	4	3	2	1	
คัดค้าน	—	—	—	—	—	—	—	—	ยอมรับ
	8	7	6	5	4	3	2	1	
เคร่งเครียด	—	—	—	—	—	—	—	—	ผ่อนคลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	

คะแนนที่ได้สามารถนำมาแปลผลได้ดังนี้คือ ถ้าผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่าผู้ตอบมีระดับความพึงพอใจในทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และถ้าได้คะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในทางลบต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้ถึงแรงจูงใจของผู้นำ คะแนนจาก LPC สามารถจะระบุถึงคุณลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำที่เน้นงานจะได้คะแนนต่ำ และเกิดแรงจูงใจได้จากความสำเร็จของงาน และ 2) ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์คะแนนจะสูง และได้รับความพึงพอใจจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (situational favorableness) หลังจากที่ Fiedler ได้จำแนกผู้นำตามคะแนนของ LPC ซึ่งจะได้แบบของผู้นำ 2 ประเภท ตามที่ได้กล่าวแล้ว และโดยหลักการพื้นฐานของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น พบว่าในบางสถานการณ์ผู้นำที่มีคะแนน LPC สูง จะมีประสิทธิผลมากกว่า และในบางสถานการณ์การเป็นผู้นำที่มี LPC ต่ำ ก็จะทำให้ประโยชน์มากที่สุด Fiedler (1967 as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้สรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



### 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader – member relations)

กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

### 2.2 การจัดโครงสร้างภารกิจ (task structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็น

งานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจนในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

### 2.3. การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (position power) เป็นระดับของการใช้

อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม เป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

ประสิทธิผลของผู้นำ (leader effectiveness) Fiedler (1967) นิยามประสิทธิผลของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนแปลงงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เงื่อนไขในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 2. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้ House, et al. (n.d. as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้นเพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ 1)พฤติกรรมผู้นำ และ 2) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้

เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังนี้ (Luthans, 1992)

1) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบซึ่งนำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน  
 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความซื่อสัตย์อดทน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ 3) ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า และ 4) ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะได้รับผลตอบแทน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard Hersey and Blanchard (as cited in Hoy and Miskel, 2001) ซึ่งได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

3.1 พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างกันไปจากทฤษฎีของ Fiedler ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (task behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relationship behavior) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Lunenburg and Ornstein, 2000) 1) พฤติกรรมที่เน้นงาน (task behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ 2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (relationship behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.2 ปัจจัยทางสถานการณ์: วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (situational factor: maturity followers) Hersey and Blanchard ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น 2 ประเภท (Lunenburg and Ornstein, 2000) คือ 1) วุฒิภาวะด้านงาน (job maturity) เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับ



อิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ 2) วุฒิภาวะด้านจิตใจ (psychological maturity) เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

3.3 แบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard คือ การจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูง แต่ความสัมพันธ์ต่ำ และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถน้อย 2) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจและความสามารถในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (supporting) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและแรงจูงใจสูง

#### 4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton

Vroom and Yetton (1973 as cited in Robbins and Coulter, 2003) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งสิ้น 7-8 คำถาม เพื่อจะประกอบในการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

4.1 แบบการตัดสินใจของผู้นำ (decision - making style) แบบการตัดสินใจของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับอัตตาธิปไตยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด โดยมีสัญลักษณ์ระบุ A เป็นลักษณะอัตตาธิปไตย C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม และมีเลขโรมันกำกับแสดงน้ำหนักความมากน้อย ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 แบบการตัดสินใจของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ  
Vroom and Yetton

	แบบการตัดสินใจ	คำอธิบาย
อัตตาริปไตย สูงสุด	AI	ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น
	AII	ผู้นำได้รับข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
	CI	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาช่วยรับปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ
	CII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยรับปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
ประชาธิปไตย สูงสุด	GII	ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยรับปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธาน ที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

ที่มา: Vroom and Jago, 1999 as cited in Daft, 1999

4.2 คำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (diagnostic questions) ในการพิจารณาว่าแบบภาวะผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ 8 คำถาม คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับปัญหา ระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ และความสำคัญของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการตัดสินใจ ซึ่งคำถามทั้ง 8 คำถามนั้น ได้แก่ (Daft, 1999; Dubrin, 1998) 1) ข้อเรียกร้องด้านคุณภาพ (quality requirement - QR) "คุณภาพของการตัดสินใจนี้สำคัญอย่างไร" 2) ข้อเรียกร้องด้านการยอมรับ (commitment requirement - CR) คือ "การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างไร" 3) ข้อมูลของผู้นำ (leader's information - LI) "ผู้นำมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพหรือไม่" 4) โครงสร้างของปัญหา (problem structure - ST) "ปัญหาในการตัดสินใจนั้นมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่" ถ้าปัญหาไม่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ผู้นำต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาช่วยระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขให้



ชัดเจน 5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ (commitment probability - CP) "ถ้าผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง มีเหตุผลเป็นไปได้หรือไม่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับ" 6) ความสอดคล้องของเป้าหมาย (goal congruence - GC) "ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุแก้ไขปัญหาหรือไม่" 7) ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate conflict - CO) "มีความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาต่อแนวทางการแก้ปัญหาหรือไม่" และ 8) ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate information - SI) "ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่"

4.3 การเลือกแบบการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ Vroom and Yetton (1974 as cited in Lunenburg and Ornstein, 2000) ผู้นำคนหนึ่งๆ สามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิผลผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม การตัดสินใจแต่ละแบบได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่างๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ในสภาพการบริหารปัจจุบัน ผู้ปฏิบัติงานมักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำอาจต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999)

สรุป ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล ความเป็นธรรม โดยยึดธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การที่ต้องพัฒนา ผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่างๆ กันขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

#### 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (Lussier and Achua, 2001) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบาบามี

(charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transactional and transformational leadership)

### 5.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (charismatic leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบัน เพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธานและเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ หรือลักษณะพิเศษ (charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี จะใช้ภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีมีลักษณะ 5 ประการ (นิตย สัมมาพันธ์, 2546) ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) สามารถอธิบาย หรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตน 3) กล้าเสี่ยงที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น 4) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 5) กล้าแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างผู้อื่น แนวคิดของความเป็นผู้นำที่มีบารมีมีลักษณะคล้ายกับความเป็นผู้นำเชิงคุณลักษณะ แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้ผู้นำมีบารมีได้ ความเป็นผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้นำที่มีบารมีจะมีบทบาทสูง และช่วยแก้ไขปัญหามิในสถานการณ์บางสถานการณ์ได้ดี เช่น สถานการณ์ที่ตึงเครียด หรือมีความไม่แน่นอนสูง เช่น สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเมือง ศาสนา หรือสถานการณ์สงคราม

5.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transactional and transformational leadership) ในปี ค.ศ. 1978 Burns (1978) ได้เขียนหนังสือชื่อ "Leadership" โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และ



ค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด

Bass (1985) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย Bass ที่ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนาวิสัยทัศน์และปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่ยกระดับได้ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ Bass ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaderships) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 2) การบริหารงานแบบวางเฉย (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจริงจัง โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

1.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leaderships) ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการ การทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่ามีเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ความสนใจ 2) การดูแลใจ 3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Bass and Avolio, 1994) ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน 90 ราย พบว่า ผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความผูกพันและความเชื่อต่อวิสัยทัศน์ และ 3) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985; Bass and Avolio, 1994) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างบารมี 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 4) การกระตุ้นปัญญา และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ



1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึงการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ Barker (1992) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะก่อให้เกิดพลังในองค์การ พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำงานที่ขององค์การราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์การ การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ หลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้อง ถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน (Bennis and Nanus, 1985)

2. การสร้างบารมี (charismatic) หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์การได้ (House, 1977 as cited in Yukl, 1998) บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต่องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้องสามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือ

คิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์การ โดยการใช่วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือเป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตามกลุ่ม และองค์การ (Bass and Avolio, 1990) อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนาจะแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่องระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตลอดจน Bass ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวกันสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน (Yuki, 1998) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้ (Bass and Avolio, 1990)

มีผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เช่น ผลการวิจัยของ Koh (1991) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ Kucker (1991) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดได้ อัญชลี มากบุญสง (2540) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงาน



การพยาบาล และสุขภาพ รอดถนนอม (2542) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิด ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น แต่สิ่งที่จะเป็นตัวช่วยในการสะท้อนความมีภาวะผู้นำที่ชัดเจนยิ่งก็คือคุณลักษณะของผู้นำที่ตั้งอยู่ในตัวผู้นำเอง โดยมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหลายทัศนะ ดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

##### ความเป็นมาของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ.1940 เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่ำรวย สถิติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำ มาตั้งแต่กำเนิดซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำ กับบุคคลที่ไม่ใช่ระหว่างผู้นำ กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ได้ ผลจากการศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวจึงเกิดทฤษฎีมหาบุรุษยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) โดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิด มีลักษณะเด่นพิเศษกว่าคนอื่นดังนั้นผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าบุคคลธรรมดา และจากการศึกษางานวิจัยตามทฤษฎีนี้ได้สรุปผลลักษณะส่วนตัว ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำ และเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ (ประสิทธิ์ เทียวศรี, 2544, น.45-46) ในระยะต่อมาเริ่มตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.1980 นักวิจัยคุณลักษณะผู้นำ ได้ค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการออกแบบงานวิจัยที่ดีขึ้น มีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการวิจัยทำให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำก้าวหน้า ผลของการวิจัยทำให้ค้นพบคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่สัมพันธ์กับงานและประสิทธิผลของผู้นำ ที่กว้างขวางขึ้น

##### คุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นผู้ศึกษามักจะมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ และลักษณะทางกายภาพ จากการสำรวจลักษณะจากผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่าผู้นำ ที่มีประสิทธิผลสูงสุด โดยทั่วไปมักจะมีฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง

มีความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น.42) นอกจากนี้ ดูบริน (Dubrin, 2007, p.56) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำในองค์การควรมีคุณลักษณะโดดเด่นในเรื่อง ความฉลาดรอบรู้ (Wisdom) สถิติปัญญาการรู้จักคิด (Intelligence) และมีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ซึ่งสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2543, น.47-48) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและจากการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นได้ตามธรรมชาติซึ่งจะมี ลักษณะ สำคัญ คือ เป็นคนฉลาด เห็นแก่ส่วนรวม มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2541, น.85-90) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการมี 4 ลักษณะ คือ ผู้นำผู้ยึดหลักการ ผู้นำมีความรู้และมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำนักปฏิบัติ ที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำ ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, น.13) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำ ได้ต้องถูกฝึกบริหารความกล้าและการที่จะเป็นคนกล้าต่อสู้เพื่อความถูกต้องได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ มีความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม มีความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อนั้น ๆ มีมโนธรรมสัมปชัญญะขั้นสูงที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ทำในสิ่งที่ตนทำได้ จากที่ตนมีและสถานภาพที่เป็นอยู่ มีความฉลาดรู้ เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่าง ๆ รู้จักแก้ไข เข้าใจผลดีและผลเสีย มีความผูกพัน ยึดมั่นในความกล้าอย่างคงเส้นคงวาและมีบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตน

จีระ หงส์ลดารมย์ (2546, น. 5) ได้สรุปลักษณะการเป็นผู้นำ ที่ดีคือ มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ มีความยุติธรรมไม่โอนเอียงตามอำนาจที่ไม่ไปสู่เป้าหมาย มั่นใจในตนเองทุก ๆ ด้าน ทั้งบุคลิก การแต่งกาย การพูดความกล้าหาญ มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้จริง และมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

#### คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, น. 39-40) กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่
  - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
  - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
  - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร



## 2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่

2.1 บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวาร่าแรง การแต่งกาย วาจา ท่าทาง การวางตน และสุขภาพ

2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วยอุดมการณ์ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยันกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย

2.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความใจกว้างบริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

## 3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้

3.1 ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ

3.2 ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน

3.3 การมีส่วนร่วม

3.4 ความสามารถในการจูงใจคน

3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ

3.6 ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน

3.7 การปฏิบัติหน้าที่การงานเคยประสบความสำเร็จมาก่อน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, น.1-35) ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษามืออาชีพซึ่งหมายถึงรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาและเกณฑ์ดังกล่าวมีลักษณะหรือคุณสมบัตินี้เฉพาะ โดยเกณฑ์แต่ละข้อได้กำหนดลักษณะพฤติกรรม การแสดงออกที่นำไปสู่ผลสำเร็จเป็นระดับคุณภาพ 3 ระดับ เพื่อผู้บริหารการศึกษาได้นำมาประเมินตนเองได้ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลภาวะ

7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ธีระ รุญเจริญ (2553, น.22-24) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน (ผู้นำ ตามธรรมชาติ) ได้แก่ ความถนัดในการเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์
2. การศึกษาต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป
3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ได้แก่ น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็ง แต่ถ่อมตน กริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
4. คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม
5. ความสามารถหรือความชำนาญการในด้านการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชา และการปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มทีมประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

จีเซลลี (Ghiselli, 1971, pp.39-94) ได้สรุปลักษณะผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ คือ

1. ความสามารถในการให้คำแนะนำ
2. ความรอบรู้งาน
3. ความสามารถในการตัดสินใจ
4. ความมั่นใจในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
6. การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้
7. ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง



แมกนุสัน (Magnuson, 1971, pp.78-91) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการศึกษา ออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) ประกอบด้วยความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงานรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2. ลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิจาร์ณญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณี และเชื้ออาหารต่อผู้อื่น

โควอลสกี (Kowalski, 2003, pp.111-117) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา ที่จำเป็นต้องมี คือ

1. เป็นผู้ที่มีความสุจริตและยุติธรรม
2. เป็นผู้มีความสามารถมองสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง เทียงตรง
3. เป็นผู้มีความซื่อตรง
4. เป็นผู้มีความประพฤติดี
5. เป็นผู้ที่ไม่พูดจาโอ้อวด
6. รู้จักหลีกเลี่ยงการพยากรณ์คาดเดา
7. มีความสุขุมและมีสายตากว้างไกล
8. เป็นผู้มีความระมัดระวัง ว่องไว
9. เป็นผู้มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์
10. รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์เมื่อไรจำเป็นต้องเจียบ
11. ไม่แสดงกิริยาโอ้อวดเมื่อประสบความสำเร็จเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด
12. แสดงพฤติกรรมของความเป็นหัวหน้า
13. สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ตนเองในที่สาธารณะชน
14. รู้จักหลีกเลี่ยงการตกเป็นเหยื่อของเล่ห์กลของการเมือง
15. มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเมือง
16. มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีสภาพจิตใจที่ดี

17. รู้จักหลักเลียงอารมณ์ความรู้สึกหงุดหงิด

18. เข้าใจและยอมรับความล้มเหลวโดยปราศจากความขมขื่น

ลูสเซีย และแอคซัว (Lussier and Achua, 2007, pp.137-140) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะต่าง ของผู้นำ ที่มีประสิทธิผลว่าประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ คือ ความมีอำนาจเหนือ มีพลังงานสูง มีความมั่นใจในตนเอง การควบคุมตนเองในสถานการณ์ไม่ปกติ มีความมั่นคงทางอารมณ์ ความซื่อตรง ความมีสติปัญญา ความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารองค์การทั่วไปและผู้บริหารการศึกษาตามแนวคิดของนักการศึกษาทั้งหลายนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้นำ ในการกำหนดแนวทางการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ให้สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้องค์กรได้เป็นอย่างดีทั้งยังช่วยให้ผู้นำ สามารถนำ กลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุด

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547, น.22-24) ได้จัดทำหลักสูตร "ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ" โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ 6 ประการ คือ 1) การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม 2) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ 3) การเป็นผู้นำด้านวิชาการ 4) การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ 5) การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน 6) การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

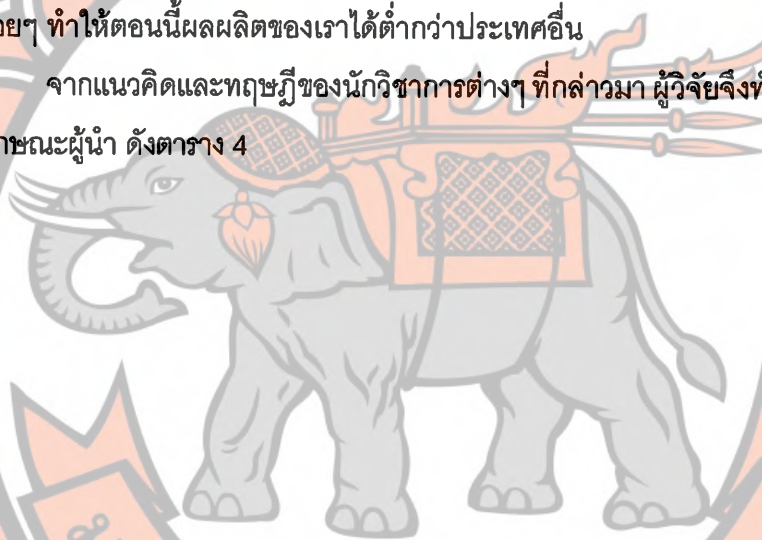
อุทัย บุญประเสริฐ (2540, น.43) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญๆ ที่ควรจะมีปรากฏให้เห็นในตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ความสามารถในเชิงวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของคนในวงการบริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปกับงานการศึกษาของสถานศึกษา 2) ความเป็นคนซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม 3) การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตขององค์กร และวางแผนสำหรับวันข้างหน้าเป็นหลัก 4) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา 5) ความสามารถในการบริหารจัดการ 6) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร ศาสตร์การสอน รูปแบบการเรียนการสอน 7) ความรู้และความสามารถทางด้านเทคโนโลยีในระดับที่เพียงพอ 8) ความสามารถในการแสวงหาทุน แหล่งทุน และการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 9) การเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

โดยสรุป การเป็นมืออาชีพด้านการบริหารได้มาจากการฝึกฝน อบรม และทำอย่างสม่ำเสมอจนเกิดความชำนาญ เช่นเดียวกับการเล่นกอล์ฟ ที่ต้องอาศัยการฝึกฝนเป็นหมื่นเป็นแสนลูก กว่าที่จะบังคับให้ลูกกอล์ฟไปตามทิศทางที่กำหนดได้ หรือเรื่องการฝึกสมาธิ ที่สอนง่าย แต่ต้อง



อาศัยการฝึกฝนเป็นเวลานานกว่าจะทำให้จิตนิ่ง และมีสมาธิได้ เพราะธรรมชาติของจิตนั้นเหมือน  
 ลิงที่อยู่ไม่นิ่ง การได้มาซึ่งสมาธิ จึงมาจากการฝึกฝนอย่างแท้จริง เมื่อเกิดสมาธิจึงเกิดปัญญา  
 เห็นได้ชัดในเด็กสมาธิสั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ คนญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีวินัยมาก และเนื่องจาก  
 ค่าใช้จ่ายสูง คนญี่ปุ่นจึงใช้การจดบันทึกทุกขั้นตอนอย่างละเอียดในการเรียนรู้ทุกเรื่องทำให้เกิด  
 เป็นศาสตร์ อีกทั้งยังมีการพัฒนา และวิจัยอย่างต่อเนื่อง แต่คนไทยไม่จดบันทึก และไม่ใช้  
 กระบวนการวิจัย จึงไม่เกิดการพัฒนา สมัยหนึ่งเราเคยผลิตข้าวได้มากเป็นอันดับหนึ่ง แต่เนื่องจาก  
 เราไม่เคยใช้กระบวนการวิจัยทำให้ตอนนี้เรายังได้ผลผลิตเท่าเดิม ขณะที่ประเทศอื่นๆ พัฒนา  
 ขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ตอนนี้ผลผลิตของเราได้ต่ำกว่าประเทศอื่น

จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงทำตารางสังเคราะห์เพื่อหา  
 คุณลักษณะผู้นำ ดังตาราง 4



มหาวิทยาลัยพระนคร

ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของหน่วยงานและนักวิชาการ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	หน่วยงาน/นักวิชาการ															
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ประเวศ วะสี (2543)	สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2543)	ทิพาทวี แผลสวรงค์ (2543)	จีระ หงส์ลดารมย์ (2546)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540)	ธีระ บุญเจริญ (2553)	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540)	สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2543)	จุฑิยา บุญประเสริฐ (2540)	ดูบริน (DuBrin, 2007)	คิเซลลี (Ghiselli, 1971)	แมกนุสัน (Magnuson, 1971)	โควอลสกี (Kowalski, 2003)	ลูสเซียว และแอคซิว (Lussier and Achua, 2007)	รวม
1. มีความคิดริเริ่ม	✓										✓			✓	✓	4
2. คุณธรรมจริยธรรม							✓	✓	✓				✓	✓	✓	6
3. มีทักษะการสื่อสารที่ดี		✓					✓					✓	✓			4
4. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน (ผู้นำตามธรรมชาติ)							✓	✓				✓		✓	✓	5
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง				✓	✓			✓				✓			✓	5
6. มีความรับผิดชอบ						✓	✓	✓								3
7. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง				✓	✓		✓	✓							✓	4
8. เห็นแก่ส่วนรวม		✓					✓	✓			✓					4
9. เป็นที่ยอมรับ		✓					✓	✓		✓	✓		✓			5



ตาราง 4 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	หน่วยงาน/นักวิชาการ										รวม					
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ประเวศ วะสี (2543)	สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2543)	ทิพชาติ เมฆสุวรรณ (2543)	จิระ หงส์ดาราณย์ (2546)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540)	ธีระ บุญเจริญ (2553)	นพพงษ์ บุญจิตราวดลย์ (2540)	สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2543)	อุทัย บุญประเสริฐ (2540)		ดูบริน(DuBrin, (2007)	กีเซลลี (Ghiselli, 1971)	แมกนุสัน (Magnuson, 1971)	โควอลสกี (Kowalski, 2003)	ลูสเซีย และแอคชูว (Lussier and Achua, 2007)
10.ผู้นำผู้ยึดหลักการ			✓													1
11.มีความรู้และมีวิสัยทัศน์			✓				✓			✓	✓	✓	✓	✓		6
12.นักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง			✓			✓	✓					✓				4
13.ผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่			✓			✓										2
14.กล้าเสี่ยงกล้าต่อสู้เพื่อความถูกต้อง			✓		✓			✓								3
15.มีบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง			✓		✓		✓	✓	✓				✓			5
16.มีความยุติธรรม					✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓			6
17.ควบคุมอารมณ์ได้ดี					✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓		6
18.ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพทางบริหารการศึกษา					✓		✓	✓	✓	✓						4

ตาราง 4 (ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	หน่วยงาน/นักวิชาการ										รวม					
	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	ประเวศ วะสี (2543)	สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2543)	ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543)	จีระ หงส์ลดารมย์ (2546)	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540)	สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2543)	อุทัย บุญประเสริฐ (2540)		ดูบริน(DuBrin, (2007)	คิเชลลี (Ghiselli, 1971)	แมกนุสัน (Magnuson, 1971)	โควอลสกี (Kowalski, 2003)	ลูสเซย์ และแอกซ์ัว (Lussier and Achua, 2007)
19.มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ					✓	✓						✓	✓			4
20.ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					✓	✓	✓							✓		4
21.พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ						✓				✓						2
22.เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ						✓	✓	✓	✓							4
23.ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์						✓	✓	✓	✓				✓	✓		6
24.ความสามารถหรือความชำนาญการในด้านการบริหาร						✓		✓	✓	✓		✓	✓			5
5.เป็นผู้มีความซื่อตรง			✓				✓						✓	✓	✓	5



จากตาราง 4 สามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีของหน่วยงานและนักวิชาการต่างๆ โดยผู้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณาว่าต้องมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปจึงจะถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่ม 2) คุณธรรมจริยธรรม 3) มีทักษะการสื่อสารที่ดี 4) ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน (ผู้นำตามธรรมชาติ) 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 6) มีความรับผิดชอบ 7) มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง 8) เห็นแก่ส่วนรวม 9) เป็นที่ยอมรับ 11) มีความรู้และมี วิสัยทัศน์ 12) นักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 14) กล้าต่อสู้เพื่อความถูกต้อง 15) มีบุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง 16) มีความยุติธรรม 17) ควบคุมอารมณ์ได้ดี 18) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 19) มุ่งมั่นพัฒนา ผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 20) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 22) เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ 23) ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 24) ความสามารถหรือความชำนาญการในด้านการบริหาร 25) เป็นผู้มีความซื่อตรง

จากนั้นจึงนำคุณลักษณะผู้นำที่ได้มาทำการจัดกลุ่มภาวะผู้นำเป็นรายด้าน โดยจัดคุณลักษณะที่มีความหมายเดียวกันใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกันและใช้ชื่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อให้ เกิดความเหมาะสมในการศึกษาดังนี้

คุณลักษณะที่ 1, 3, 4, 5, 6, 9, 14, 15, 17 ใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะที่ 7, 11, 12, 18, 22, 24 ใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการ

คุณลักษณะที่ 2, 8, 16, 19, 20, 23, 25 ใช้ชื่อว่า ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

กล่าวโดยสรุป จากการสังเคราะห์ประเภทของสมรรถนะ สามารถกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 2) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ 3) ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### **แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ**

##### **ความหมายของบุคลิกภาพ**

นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "บุคลิกภาพ" ไว้ ดังนี้ สถิต วงศ์สุวรรณ (2540, น.1) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของ พฤติกรรม ของบุคคล ในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านชีวิตส่วนตัว ด้านกิจกรรม หรือในด้านสังคมทั่วไป

วราภรณ์ ตระกูลสุษดี (2545, น.40-42) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะ เฉพาะของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวข้อง ได้แก่ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ ประสบการณ์ และการฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลิกภาพ ตนเองให้เป็นตาม

ความประสงค์บุคคลแต่ละบุคคลต่างมีลักษณะเฉพาะ รวมทั้งแบบแผนการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้อื่น และแบบแผนพฤติกรรมดังกล่าวอาจคล้ายคลึงกันบางส่วน แต่ก็ไม่เหมือนกันทั้งหมด

ลักษณะ สรวิวัฒน์ (2545, น.41-42) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของเอกลักษณ์บุคคลซึ่งไม่เหมือนกัน ไม่ว่าจะป็นลักษณะภายนอก เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะ ท่าทาง หรือลักษณะภายใน เช่น สติปัญญา ความคิด หรืออุปนิสัยใจคอ

นางลักษณีย์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545, น.118) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกันขึ้นเป็นตัวบุคคล โดยหมายถึงคุณลักษณะหรือคุณลักษณะทางจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ

รัตนกร ยิ้มประเสริฐ (2548, น.1-2) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง แบบแผน พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปว่า เป็นลักษณะของบุคคลนั้น อันประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออก และลักษณะเฉพาะภายในของบุคคล ทำให้บุคคลนั้นมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น

สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549, น.108) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง การ จัดระบบของลักษณะทุกสิ่งทุกอย่างที่รวมกันในตัวบุคคล ได้แก่ ลักษณะทางกาย สติปัญญา อารมณ์ เจตคติ ความสนใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ ความวิตกกังวล การยอมรับตนเอง และผู้อื่น การเก็บตัว การแสดงออก ฯลฯ เหล่านี้เป็นไปตามแบบฉบับและวิธีการคิดของแต่ละ บุคคล ซึ่งเป็นตัวกำหนดการปรับตัวของบุคคลนั้นกับสิ่งแวดล้อมของบุคคล

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ทั้งในสิ่งที่มองเห็นได้ และลักษณะของพฤติกรรมและสิ่งที่มองไม่เห็น ได้แก่ ความคิด ความสนใจ ค่านิยม การติดต่อสื่อสาร ความมีระเบียบ ความเป็นมิตร ความมีเมตตา ความสุภาพ มีศิลปะในการพูด และฟัง ซึ่งจะ使人อื่นสามารถจะเข้าใจ และแยกได้ว่าบุคคลนั้นแตกต่างจากคนทั่วไป

**บุคลิกภาพภาพของผู้นำ**

นักวิชาการทั้งหลายได้ให้แนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหารไว้ดังนี้

นางลักษณีย์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2545, น.124-125) กล่าวว่า ลักษณะ บุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยจัดลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. สماعคมกับผู้อื่นได้ดี



4. มีเจตจำนงแน่วแน่
5. มองโลกตามความเป็นจริง
6. มีความเด่นหรือความมีอำนาจ
7. มีทัศนคติในเชิงบวกต่อมนุษย์

รัตนากร ยิ้มประเสริฐ (2548, น.15) กล่าวว่า ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีเป็นที่ต้องการของ สังคม สังคมยอมรับ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข คนที่มีบุคลิกภาพดีเป็นที่ ต้องการในสังคมจะมีลักษณะ ดังนี้

1. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ
2. มีลักษณะท่าทางที่ดี สง่างาม กระฉับกระเฉงแคล่วคล่องว่องไว
3. เป็นคนมีเหตุผล ละเอียด รอบคอบ สุขุม เยือกเย็น
4. มีอารมณ์ดี อารมณ์มั่นคง สร้างอารมณ์ขันและร่าเริงในโอกาสอันควร
5. สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ในทุกสถานการณ์ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทั่วไป ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
6. มีความอดทน มีกำลังใจกล้าแข็ง กล้าที่จะเผชิญกับอุปสรรคปัญหาใน สภาวะ คับขัน กล้าพูดความจริง และพร้อมเผชิญความจริงอยู่เสมอ ไม่หวั่นไหว
7. เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี
8. เป็นตัวของตัวเอง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ไม่ชอบพึ่งพาผู้อื่นทุกเรื่อง
9. เป็นบุคคลที่ยอมรับความจริง และเข้าใจความเป็นจริงของโลก
10. มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันไม่มีจิตใจรวนเร
11. มีความร่าเริง สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมออารมณ์ดี เข้ากับใครๆ ก็ได้
12. มีความสุภาพเรียบร้อย กิริยาดี วาจาดีมีเสน่ห์สำหรับผู้พบเห็น
13. มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีความเสมอภาค
14. มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่ปรึกษาของบุคคลอื่นได้ขอให้ความช่วยเหลือ
15. มีความสงบเสงี่ยมรู้จักอดกลั้นรู้จักบังคับใจตัวเอง ไม่ตื่นเต้นไม่หวั่นไหว
16. มีความกระตือรือร้น ใฝ่หาความเจริญก้าวหน้า
17. ไม่เห็นแก่ตัวและมุ่งเอาเปรียบผู้อื่น

สรุปว่า การมีบุคลิกภาพที่ดี ทำให้บุคคลเป็นที่ชื่นชอบของคนทั่วไป ทำให้ สามารถ สร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น ๆ อย่างราบรื่น เมื่อบุคคลได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจาก บุคคลแวดล้อมย่อมทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง การใช้ชีวิตทั่วไป และความก้าวหน้าในด้าน อื่น ๆ ก็จะประสบความสำเร็จตามมาด้วย

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2545, น. 122-123) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลิกภาพ ภายใน (internal personality) ที่เราต้องพัฒนา มีดังนี้ การสร้างความเชื่อมั่นใน ตนเอง เช่น ความกระตือรือร้น ความรอบรู้ ความคิดริเริ่ม ความจริงใจ ความรู้กาลเทศะ ปฏิภาณไหวพริบ ความรับผิดชอบ ความจำ อารมณ์ขัน ความมีคุณธรรม ส่วนการพัฒนาบุคลิกภาพภายนอก (External personality) ที่จำเป็นต้อง พัฒนา มีดังนี้รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การปรากฏตัว กิริยาท่าทาง การสบสายตา การใช้ น้ำเสียง การใช้ถ้อยคำภาษา การมีศิลปะการพูด

สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549, น. 112-114) กล่าวว่า การพัฒนา บุคลิกภาพทางด้านต่าง ๆ มีหลักในการปฏิบัติดังนี้

#### 1. การพัฒนาทางด้านมนุษย์สัมพันธ์

1.1 จะต้องมีความรู้ดีก็อยากคบหาสมาคมเป็นมิตรกับคน ถ้ายังไม่มีต้องสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

1.2 หัดมีใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ชอบช่วยเหลือคนอื่นโดยที่เขาไม่ต้องร้องขอ เช่น ช่วยถือของให้ รับโทรศัพท์ให้เพื่อนด้วยความเต็มใจ อย่าใจดำทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้

1.3 ไม่ตระหนี่แบ่งของให้กับผู้อื่นแม้จะเป็นของเล็กๆ น้อยๆ

1.4 มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานหรืองานที่ทำกับเพื่อนให้ได้ดี

1.5 เลิกเป็นคนแข็งกระด้าง เพิ่มความอ่อนน้อมถ่อมตนให้เกิดความ

ประทับใจ และชอบพอของคนทั่วไป

1.6 มีความเกรงใจผู้อื่นไม่ล่วงล้ำสิทธิของผู้อื่นหรือเอาเปรียบผู้อื่น เอาแต่ได้ มิได้นึกถึงผู้อื่น หยาบคาย ไร้มารยาท

1.7 หัดให้ความร่วมมือในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่ทำเฉพาะเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

1.8 ต้องไม่เลือกคบเลือกพูดกับคนบางคนเท่านั้น แต่ควรจะทำทุกท่ายพูดคุยกับคนทั่วไป

1.9 หลีกเลี้ยงข้อโต้แย้ง ชัดแย้งโดยวิธีป้องกัน พยายามอย่าพูดหรือโต้เถียงกันในบางเรื่องถ้าเกิดความขัดแย้งพยายามปลีกตัวหนีไปหรือใช้วิธีการอื่นๆ



- 1.10 หัดเป็นคนคิดก่อนการพูด ก่อนการกระทำเสมอ
  - 1.11 หัดตรงต่อเวลาในการนัดหมาย ไม่ควรผัดนัดกับใครๆ และสายเป็น ประจำจนคนอื่นรำคาญ
  - 1.12 มีความจริงใจ มีความสัตย์จริงต่อเพื่อนและมิตรสหาย อย่าเป็นคนไม่น่า ไว้ใจ หรือไว้ใจไม่ได้
  - 1.13 รู้จักให้ไม่รับของของผู้อื่นแต่ฝ่ายเดียว ต้องให้ตอบแทนเขาบ้าง เมื่อมี โอกาส และต้องไม่เอาเปรียบเพื่อน คอยแต่กอบโกยผลประโยชน์จากเพื่อน
  - 1.14 ไม่พูดจาหยาบค้าย กระด้าง หัววน กระโชก แต่ต้องพูดสุภาพ หัด พูดมีหางเสียง บ้าง กิริยาสุภาพเรียบร้อย
  - 1.15 เป็นผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจการงานในที่ทำงานและที่บ้านของตน
  - 1.16 ไม่นินทาผู้อื่น ให้ร้ายป้ายสีผู้อื่นลับหลัง แต่ต่อหน้าทำดี
  - 1.17 อย่าเป็นคนโหดร้ายทารุณควรมีความกรุณาปรานี
2. การพัฒนาทางด้านสุขนิสัย
    - 2.1 ฝึกหัดการนั่ง ยืน เดิน รับประทานอาหารให้ถูกต้อง สง่างามตามที่สังคมนิยม
    - 2.2 เป็นคนสะอาด ทำความสะอาดร่างกายให้ปราศจากกลิ่นที่น่ารังเกียจ โคน หนวด หวีผม ให้เรียบร้อย ใช้เครื่องสำอางที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกายบ้าง
    - 2.3 เสื้อผ้าสะอาด รีดเรียบร้อย ประณีต รองเท้าขัดเป็นมัน
    - 2.4 ระมัดระวังการแพร่เชื้อโรค การไอ การจาม ต้องปิดปากด้วยผ้าเช็ดหน้า
    - 2.5 การใช้ช้อนกลางในการรับประทานอาหาร เป็นต้น
    - 2.6 การอาบน้ำทุกวัน แปรงฟัน ไปหาทันตแพทย์เสมอ
    - 2.7 ควรล้างมือให้สะอาดก่อนรับประทานอาหาร และศึกษามารยาทในการใช้โต๊ะอาหาร
    - 2.8 รักษาส่วนตัวของร่างกายไม่ให้ฉุนจนเกินไปหรือรับประทานอิมมูโนมากจนแหว
    - 2.9 ควรทำความสะอาดผิวหนัง รักษาโรคผิวหนัง ร่างกาย ตัดแต่งเล็บให้สวยงาม
    - 2.10 ต้องหัดพักผ่อน ออกกำลังกายรักษาสุขภาพให้แข็งแรงและมีรูปร่างดีอยู่เสมอ
    - 2.11 แต่งกายให้เรียบร้อยถูกต้องตามสากลนิยมและขนบธรรมเนียมประเพณี
  3. การพัฒนาทางด้านเจตคติต่อผู้อื่น
    - 3.1 ควรมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่นไม่ระแวงไม่ไว้ใจใครหรือรังเกียจเขา ทำดีกับทุกคน อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ใช่เฉพาะช่วงที่ต้องการผลประโยชน์

- 3.2 ต้องกลัวผู้อื่นเสื่อมเสียหายเท่าๆ กับตัวของเราเอง
- 3.3 เคารพนับถือผู้มีอาวุโสกว่า ควรทักทายก่อน ไหว้ก่อน
- 3.4 มีสัมมาคารวะ รู้จักเคารพนับถือผู้ที่ควรให้ความเคารพ
- 3.5 หัดรู้จักเอาใจผู้อื่นเสียบ้าง เลิกการเอาใจตนเอง
- 3.6 รู้จักการแสดงออกที่สุภาพ ละเว้นการกระทำที่หยาบคายต่อผู้อื่น
- 3.7 ช่วยเหลือให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นบ้าง
4. การพัฒนาทางด้านนิสัย
  - 4.1 ไม่ควรโกรธโมโหบ่อยเป็นประจำ
  - 4.2 ไม่ควรผูกขาดการพูดเสียคนเดียวเป็นเวลานาน
  - 4.3 หัดจำชื่อจำคนที่เคยสัมพันธ์กันมาแล้วให้ได้ อย่าหลงๆ ลืมๆ
  - 4.4 หัดเป็นคนพูดจริง อยู่กับร่องกับรอยให้น่าเลื่อมใสเชื่อถือได้
  - 4.5 เลิกโต้แย้ง ขัดแย้ง ทะเลาะวิวาททางคำพูดกับผู้อื่นโดยเด็ดขาด
  - 4.6 อย่าเห็นแก่ตัว เอาเปรียบผู้อื่นโดยคิดว่าผู้อื่นไม่รู้เท่าทันตน
  - 4.7 หัดวางใจเชื่อใจคนอื่นบ้าง อย่าเป็นคนระแวงสงสัยว่าคนอื่นชั่วไปเสียหมด
  - 4.8 อย่าเป็นคนโกรธและจูนเฉียวง่ายเมื่อเหนื่อยเมื่อเริ่มทำงาน หรือเมื่อหิว
5. การพัฒนาทางด้านสังคม
  - 5.1 ศึกษามารยาท วัฒนธรรม ระเบียบของสังคม
  - 5.2 หัดร่วมกิจกรรมทางสังคมเสียบ้าง เช่น การกีฬา ดนตรี ว่ายน้ำ เดินรำ
  - 5.3 อย่าเป็นคนต่อต้านสังคมที่คนส่วนมากเขานิยม
  - 5.4 อย่าเป็นหนี้สินมากล้นเกินความจำเป็น อย่าเป็นทาสอบายมุข
  - 5.5 เลือกกิจกรรมเข้าสังคมสัก 2-3 อย่างเพื่อเป็นสื่อและเข้าร่วมกิจกรรมนั้น
  - 5.6 ควรรับช่วยเหลือหรือให้ความอุปการะผู้อื่นเท่าที่จะทำได้
  - 5.7 เลือกคบคนดีหนีให้ห่างคนชั่ว
6. การพัฒนาทางด้านสติปัญญา
  - 6.1 สนใจและอ่านให้มากหรือฟังรายการปาฐกถาทางวิทยุ โทรทัศน์
  - 6.2 ใช้การตัดสินใจจากเหตุผลไม่ใช่อารมณ์
  - 6.3 แสวงหาความรู้เพื่อเสริมสมองและสติปัญญาของตนเองเสมอ
7. การพัฒนาทางการทำงาน
  - 7.1 ลักษณะท่าทางต้องกระฉับกระเฉง



7.2 เอาใจใส่และตั้งใจทำงานให้ดียิ่งเสมอ ไม่สะเพร่า

7.3 ไม่หนีหลีกเลี่ยงงาน มีความรับผิดชอบงาน

7.4 ทำตนให้มีประสิทธิภาพให้เป็นอย่างแก่ผู้น้อยและผู้อื่น

7.5 ทำงานอย่างจงรักภักดีต่อหน่วยงานซื่อสัตย์สุจริตไม่ผิดศีลธรรม

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2549, น.77-78) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลิกภาพ ตามทฤษฎีทางจิตวิทยาประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. การพัฒนาสุขภาพของตนและทักษะทางจิตสำนึกและการเคลื่อนไหว
2. ความสามารถทางปัญญาและสัมฤทธิ์ผลของตน
3. ความสามารถในการปรับตัวรู้ความต้องการของตนอย่างแท้จริง มีความคิด รอบคอบเกี่ยวกับตนเองที่ชัดเจน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น.36-40) กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารดังนี้

1. คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหาร ดังนี้
  - 1.1 เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
  - 1.2 เป็นผู้มีบทบาท สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 1.3 จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
  - 1.4 ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของพนักงานซึ่งรวมถึง ผู้บริหารที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย
  - 1.5 ผู้บริหารยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
  - 2.1 คุณลักษณะบุคลิกภาพทั่วไป
  - 2.2 คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน
3. คุณลักษณะบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) ซึ่ง สามารถสังเกต ได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และ ความพอใจทั้งชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวประกอบด้วย
  - 3.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นการแสดง พฤติกรรมของ บุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบ และเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะ อยู่ภายใต้สภาวะ

แรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่ ซื่อสัตย์ซื่อตรง และสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมี ความเชื่อมั่นว่า ผู้บริหารต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และสามารถเชื่อถือได้จึงจะก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

3.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้บริหารที่มี เห็นบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้บริหารที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่า เป็นคนหยิ่งหรือ ทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็น ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร

3.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการ แสดงออกที่เด่นชัดในและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิด ความสบายใจ และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วย ให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายซึ่งตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานได้ดี

3.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็น คนเปิดเผย เจียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ มีการ แสดงออกที่เหมาะสม เพราะช่วยผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุเป้า สามารถเผชิญกับ ปัญหาภายใน สมาชิกกลุ่ม

3.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) สามารถควบคุม อารมณ์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤต อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะ ภาวะผู้บริหารที่ สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

3.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความ สนใจ และ ตั้งใจ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้บริหารสามารถแสดงความ กระตือรือร้นทั้งด้วย การใช้คำพูดและการแสดงออก เช่นการทำงานเป็นต้น ในสถานการณ์ การบริหารจะต้องการ ผู้นำซึ่งกระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การ ทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีมงาน

3.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นการแสดงออกของความ เป็นคนมี อารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็น บทบาทที่ สำคัญของ



ผู้บริหารมีอารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และ ความไม่ถูก กัน ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

3.9 ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) แสดง ความเห็นอก เห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา โดย ช่วยให้ภาวะผู้บริหารมีประสิทธิภาพ

3.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถ แก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และ ความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทนสูงและสามารถแก้ปัญหาได้ ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

3.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถ ที่จะใช้ จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ สามารถสร้าง ความไว้วางใจ ให้กับทีมงาน เพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

4. คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารในการทำงาน ได้แก่

4.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง จะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความ สามารถในการแก้ไขปัญหาทักษะ เหล่านี้ จำเป็นจะต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติทักษะด้านนี้

4.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่า สมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี และสร้างอิทธิพล เหนือ บุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและล้มเหลวของ ผู้บริหาร ตลอดจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผล

4.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ความยืดหยุ่น เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจ และความ ต้องการของทีมงานให้เหมาะกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจน สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้า

ด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็นและ ความต้องการของลูกค้ำ การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

4.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็น ลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่า เป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณลักษณะนี้ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

4.5 ความกล้าหาญ (Courage) มีความกล้าหาญ กล้าเผชิญความเสี่ยง หรือความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบระมัดระวัง มีความรับผิดชอบมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะคว้าโอกาส ชักจุดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

4.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้ พนักงานออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญ และกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ทอดทิ้งใน สิ่งใดอย่างง่าย ๆ รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2547, น.19-20) กล่าวว่า บุคลิกภาพของผู้บริหาร ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะบุคลิกภาพทั่วไปของผู้บริหาร ได้แก่

- 1.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม
- 1.2 มีความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้มีความซื่อสัตย์มั่นคง
- 1.3 มีลักษณะเด่น (Dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ
- 1.4 มีลักษณะแสดงตัว (Extroversion) เข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ
- 1.5 มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertiveness) ทั้งในการแสดง ความรู้สึกความคิดเห็น และมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ
- 1.6 มีอารมณ์มั่นคง (Emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ
- 1.7 มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและ ภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีม และช่วยสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่างๆ



1.9 มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น (Warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น และช่วยปกคองดูแลคนอื่นได้

1.10 มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ (High tolerance for frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวางทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้ มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และ เป้าหมายของตนเอง (Self-awareness and self-objectivity)

#### 5. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนี้

5.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) มีความสามารถเริ่มได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้น หรือสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหา และการแก้ปัญหาต่าง ๆ

5.2 มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีความเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

5.3 มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลดขนาดองค์กร สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5.4 มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (Internal locus of control) เชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

5.5 มีความกล้าหาญ (Courage) กล้าในทางที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยง และความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

5.6 มีความสามารถในฟื้นคืนสู่สภาพปกติ (Resiliency) เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมา มีกำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้

ประณม ถาวรเวช (2551, น.156-158) กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหาร ดังนี้

1. มีสามัญสำนึกที่ดี
2. พึ่งพาตนเองได้
3. มีสติปัญญา
4. มีภาวะผู้นำ
5. รู้จักแยกแยะสิ่งผิดกับสิ่งถูก
6. มีความคิดสร้างสรรค์

7. มีความมั่นใจในตัวเอง

8. รู้วิธีสื่อสารเจรจา

9. เห็นใจคนอื่น

วรารภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2545, น.12) กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหาร ดังนี้คือ

1. รู้จักและเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยปราศจากอคติ

2. ยอมรับในสิ่งที่ตนเองเป็น

3. เปิดใจกว้างต้อนรับประสบการณ์ทั้งบวกและลบ

4. มองโลกในแง่ดี

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

6. รู้จักควบคุมอารมณ์

7. สามารถเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ได้ด้วยความมีสติ

8. มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

9. มีอารมณ์ขัน

10. สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุข

Hill (1954, pp. 153-185) กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหาร ดังนี้ คือ

1. มีความกล้าไม่หวั่นไหว

2. มีความสามารถควบคุมตนเองได้

3. มีความสุจริตยุติธรรม

4. มีการตัดสินใจแน่นอน

5. มีนิสัยทำงานเกินกว่าค่าจ้างเงินเดือน

6. มีนิสัยเป็นที่ดึงดูดใจ

7. มีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น

8. มีความรอบรู้ในรายละเอียดของงาน

9. เต็มใจรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย

10. ให้ความร่วมมือในการทำงาน

ภาวะผู้นำด้านวิชาการ (Instructional Leadership)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ "Instructional Leadership" ได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมท่ามกลางหมุ่เนักการศึกษาในฐานะเป็นผู้สร้างผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งจะเริ่มเห็นได้จาก งานวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนมีมากขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 และต้นปี ค.ศ. 1980 (Howley,



1989) ดังที่สอดคล้องกับงานวิจัยนั้น "ภาวะผู้นำทางวิชาการ" เป็นหนึ่งในเงื่อนไขของปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติของโรงเรียนมีความคาดหวังสูงต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ (Hopkins, 1997, p.16) และพบว่าองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (Buzzi, 1991)

#### ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional Leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ถาวร เล็งเอียด (2550, น.150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิรราณี วสุภัทร (2551, น.29) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักใน จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้อง โดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของ สถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลิคแมน (Glickman, 1985 as cited in Blase and Blase, 2000, p.131) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนานักวิชาการ และการพัฒนาหลักสูตร

แมคอีแวน (McEwan, 2003, p.6) ได้นิยามความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อกระบวนการเรียนการสอน ประกอบด้วยครูผู้สอน นักเรียนและหลักสูตร มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้ มีนักวิชาการนักการศึกษาได้กล่าวถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้มากมาย ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2545, น.155) ได้สรุปผลการวิจัยจากการศึกษาครูใหญ่ในรัฐอิลลินอยส์ พบว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียนควรทำหน้าที่และแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

1. ประเมินผลการทำงานของครู
2. ตั้งความคาดหวังที่สูงเกี่ยวกับนักเรียนและครู
3. เป็นรูปแบบของความมีมาตรฐานวิชาชีพที่สูง
4. จัดให้มีและดำเนินการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
5. คงความสัมพันธ์ภายในเชิงบวกกับบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน
6. จัดสร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและคงความมีระเบียบ
7. พัฒนาแผนการพัฒนาโรงเรียน
8. จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในที่ดี
9. เข้มงวดต่อการคัดเลือกผู้จะมาดำรงตำแหน่งครู

จักรพงษ์ ถานบุตร (2547, น.32 - 34) พบว่า บทบาทผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออก โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ความคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นแนะนำครูให้ปฏิบัติ กิจกรรมการเรียนการสอนจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด และพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำและการนำวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปใช้
2. การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนรู้
4. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์พันธกิจ
5. การตั้งความคาดหวังต่อผลงานสูง
6. การพัฒนาความเป็นผู้นำครู
7. การมีทัศนคติเชิงบวก

ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 3 ด้าน 23 ข้อ สรุปได้ดังนี้



1. การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and Instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิชัย์เวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community Team and Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาคณาจารย์ของโรงเรียนให้มี ความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ที (Hallinger and Murphy, 1985, pp.221 - 224) ได้เสนอองค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 11 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายโรงเรียน
2. การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน
3. การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน
4. การประสานงานการนำหลักหลักสูตรไปใช้
5. การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
6. การควบคุมการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน
7. การเอาใจใส่ต่อความคิดเห็นของครูและนักเรียน
8. การจัดให้มีสิ่งจูงใจสำหรับครู
9. การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพครู
10. การพัฒนาสร้างมาตรฐานด้านวิชาการของโรงเรียน
11. การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

เดวิส และโทมัส (Davis and Thomas, 1989, p.40) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. กระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและมีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น
2. มีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานโรงเรียน
3. สร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลในการสนับสนุนงานด้านวิชาการ
4. กำกับติดตามดูแลความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ
5. ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์
6. สร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
7. ติดตามการปฏิบัติการสอนของครู
8. สังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

เฮค และคณะ (Heck, et al., 1990, p.95) ได้เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียน
2. สื่อสารให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องทราบถึงความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
3. จัดห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครู
4. อำนวยแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นให้ครูในการจัดการเรียนรู้
5. นิเทศผลการปฏิบัติงานของครู
6. ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน
7. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย

วินเทอร์ และสวีนิีย์ (Winter and Sweeney, 1994 as cited in Lunenburg and Ornstein, 1996, pp.322 - 323) ได้เสนอพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมี จุดเน้นทางด้านวิชาการ ดังนี้

1. มีความคาดหวังสูงในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
2. มีความชัดเจนในเรื่องของหลักสูตร
3. มีความชัดเจนในเรื่องโปรแกรมการเรียนการสอน
4. มีความชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย จุดประสงค์และมาตรฐาน
5. การใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอนให้มาก



6. เน้นทักษะในการอ่านและวิชาคณิตศาสตร์
7. มีโปรแกรมการพัฒนานุเคราะห์
8. ให้ความสำคัญกับห้องเรียนและโปรแกรมการสอน
9. มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
10. มีรางวัลให้แก่ครูและนักเรียน
11. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน
12. ส่งเสริมให้โรงเรียนมีบรรยากาศในทางบวก

เชล (Chell, 2001, p. 9 อ้างถึงใน วีระพงษ์ ไชยหงษ์, 2556) ได้สรุปคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของการเป็นผู้นำทางวิชาการ จากมูลฐานการวิจัยในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. มีการนิเทศและประเมินผลการสอน
2. มีกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์
3. มีการจัดหลักสูตรที่พัฒนาความรู้และกิจกรรมนักเรียน
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
5. ส่งเสริมให้มีการทำงานวิจัย
6. พัฒนาระบบบรรยากาศในโรงเรียน
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

กลิคแมน ( Glickman, 1990 อ้างถึงใน วีระพงษ์ ไชยหงษ์, 2556 ) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ
  - 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
  - 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล
  - 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา
  - 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร
  - 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้มีองค์ประกอบย่อยคือ
  - 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
  - 2.2 การพัฒนานุเคราะห์และทีมงาน

2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม

2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

3.2 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.3 ทักษะการติดต่อสื่อสาร

3.4 ทักษะการนิเทศ

3.5 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

3.6 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)

3.7 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์

3.8 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน

3.9 ทักษะการสังเกต

3.10 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

เฟลมมิง และเฟลมมิง (Flemming and Flemming, 2001, p.6 อ้างถึงใน วีระพงษ์ไชยหงษ์, 2556) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้องได้รับการฝึกทักษะการเป็นผู้นำทางวิชาการให้มีพฤติกรรมดังนี้

1. สนับสนุนวิธีการสอนและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการสอนแก่ครู
3. ให้ความสนใจเยี่ยมห้องเรียนเพื่อความมุ่งหมายต่อการพัฒนาการสอน
4. สร้างแรงจูงใจและบรรยากาศการมีส่วนร่วม การกำหนดเงื่อนไขและให้ผลสะท้อนกลับ
5. ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนเพื่อความสำเร็จของนักเรียน
6. ใช้ข้อมูลของบุคลากรเพื่อกำหนดกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู

เว็บเบอ์ (Weber, 1989 as cited in Lashway, 2002, p. 2) ได้จำแนกภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารเป็น 5 ด้าน คือ



1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในทางบวก
3. สังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู
4. จัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน
5. ประเมินผลโปรแกรมการสอน

แมคอีแวน (McEwan, 2003, p. 13) กล่าวถึงองค์ประกอบบันได 7 ขั้นในการที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล คือ

1. กำหนดมาตรฐานการศึกษาสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล
2. เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
3. สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
5. ตั้งความคาดหวังสูงต่อบุคลากรและตนเอง
6. พัฒนาศักยภาพครูให้เป็นผู้นำ
7. พัฒนาและคงไว้ซึ่งเจตคติในทางบวกกับนักเรียน บุคลากรและผู้ปกครอง

แวน เดเวนเธอร์ และครูเกอร์ (Van Deventer and Kruger, 2003, p.247 อ้างถึงใน วีระพงษ์ ไชยหงษ์, 2556) ได้สรุป องค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารดังนี้

1. กำหนดพันธกิจของโรงเรียน
2. การจัดการหลักสูตรและการสอน
3. การนิเทศการสอน
4. การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียน
5. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

เรลนิก (Resnick, 2002 as cited in Sergiovanni, 2004, pp.83 - 84) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1. แนะนำครูในการวิเคราะห์ข้อมูลของนักเรียนในแต่ละชั้นเรียน
2. แนะนำครูในการวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนในชั้นเรียนและให้มีการเทียบเคียงกับมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้
3. ให้การแนะนำครูในการนำตำราหรือสื่อการเรียนการสอนมาใช้ให้เกิดมาตรฐาน
4. มีการเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครู ประเมินผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ

5. วางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

6. ให้การแนะนำครูโดยการให้คำปรึกษาและเป็นพี่เลี้ยง

คณะกรรมการการศึกษาของรัฐแมริแลนด์ (Maryland state Board of Education, 2005) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (สิริรานี วสุภัทร, 2551, น.54 - 55)

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิชาชีพโดยผู้บริหารนำวิชาชีพของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และโอกาสต่างๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิชาชีพ ดำเนินการนำวิชาชีพไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้วิชาชีพเกิดผลสำเร็จ

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงาน และไว้วางใจ อย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น และนำกลยุทธ์การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมายท้าทายในระดับที่เหมาะสม และเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือสร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนการประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษา ค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อยเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ



6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐานผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร การสอนและการประเมินผล และสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากรผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียนผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยของ สิริรานี วสุภัทร (2551, น. 194) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและเชิงยืนยันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Maryland state Board of Education, 2005) โดยได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็น 4 องค์ประกอบ และมีการเปลี่ยนชื่อ ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์
2. การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
3. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ
4. การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ฮิวเบอร์ (Huber, 2007, pp. 30 – 34 อ้างถึงใน วีระพงษ์ ไชยหงษ์, 2556) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ เฉพาะของแนวการปฏิบัติความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามี 12 ประเด็นหลักดังนี้

1. จัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูประสบผลสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน
2. มุ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก
3. ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของนักเรียนและบุคลากรทั้งเป็นทางการและไม่เป็น

ทางการ

4. พัฒนาและกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์กับบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน
5. พัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติด้านหลักสูตรการสอนและการประเมินผลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
7. มีความรู้เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการสอนและให้ความสำคัญกับงานวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติทางการศึกษาที่มีประสิทธิผล
8. เป็นผู้ที่สามารถพบเห็นและเข้าพบได้ง่าย
9. ใช้ที่มภาวะผู้นำเพื่อการพัฒนาหลักสูตรนโยบายของโรงเรียนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างอิสระ
10. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพ
11. ออกแบบพฤติกรรมที่คาดหวังจากบุคคลอื่นและปฏิบัติตนที่สอดคล้องกับความเชื่อดังด้วยความตั้งใจที่จะให้เกิดผลในทางบวก
12. มีความตระหนักในสถานการณ์มีการปรับตัวในการปฏิบัติทางภาวะผู้นำต่อสถานการณ์ที่หลากหลาย

#### ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมเป็นการสร้างสรรค์หลักการอันเป็นคุณงามความดีที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนาชีวิต และเกิดความสุขของคนในสังคมโดยส่วนรวม ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

ความหมายของคุณธรรม มีผู้รู้ให้ความหมายคำว่า "คุณธรรม" ไว้ในทัศนะต่างๆ กันดังนี้  
 ลิขิต วีระเวทิน (2548, น.31) ได้กล่าวว่า คุณธรรม คือจิตวิญญาณของปัจเจกบุคคล ศาสนาและอุดมการณ์เป็นดวงวิญญาณของปัจเจกบุคคลและสังคมด้วย ปัจเจกบุคคลต้องมีวิญญาณ สังคม ต้องมีวิญญาณ คุณธรรมของปัจเจกบุคคลอยู่ที่การกลมกลืนการเรียนรู้โดยพ่อแม่ สถาบันการศึกษา ศาสนา พรรคการเมืองและองค์กรของรัฐ

พระเทวินทร์ เทวินโท (2544, น.64) อธิบายความหมายของคำว่าคุณธรรม ว่า หมายถึง ความจริง ความประพฤติดี ความถูกต้อง คุณความดี ความชอบ คำสั่งสอน

ประภาศรี สีหอำไพ (2543, น.36) คุณธรรม หมายถึง หลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกลึกซึ้งดี ชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข ความยินดี



วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550, น.40) คุณธรรม หมายถึง การคิดและทำคุณงามความดี เป็น ประจำของคนในชุมชน สังคม และประเทศชาติเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

จำเริญรัตน์ เจือจันทร์ (2548, น.51) คุณธรรม เป็นเสมือนบทบัญญัติของความดีและความงามของจิตใจที่ส่งผลให้บุคคลประพฤติดีประพฤติชอบ คุณธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประกอบกรณในวิชาชีพของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ เป็นการปลูกฝังจิตใจคนให้สูงขึ้นไม่เห็นแก่ตัวฝ่ายเดียว แสดงออกโดยการไม่เบียดเบียนมีความเมตตากรุณาช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

สาโรช บัวศรี (2523, น.37 อ้างถึงใน ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542) ได้กล่าวว่า คุณธรรม คือ แนวทางในการประพฤติตนเพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างร่มเย็นเป็นสุข

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, น.84 อ้างถึงใน กรรยา รินสอน, 2546) ให้ความหมายคุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ปฏิบัติแล้วเกิดคุณประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น

สิวลี ศิริไล (2542, น.37, อ้างถึงใน กรรยา รินสอน, 2546) ให้ความหมายคุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจ

กรรยา รินสอน (2546, น. 87) คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไป ด้วยความสำนึกในจิตใจโดยมีเป้าหมายว่า เป็นการทำความดี หรือเป็นพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม

พุทธทาสภิกขุ (2545, น.55) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะฝ่ายเดียวโดยส่วนตัว เป็นที่ตั้งหรือประโยชน์แก่สันติภาพ หรือสันติสุข จึงเป็นที่ต้องการของมนุษย์ คุณธรรมเป็นสิ่ง ที่ต้องอบรมโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมกับที่เราต้องการ

จากการศึกษาจากท่านผู้รู้ที่กล่าวถึงเรื่องคุณธรรมพอสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี สำนึกในหน้าที่แล้วปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องและรับผิดชอบ ซึ่งมีอยู่ในจิตใจ สามารถแสดงออกได้ทางกายและวาจาได้ทุกขณะ และเป็นคุณความดีที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ถือเป็นค่านิยมที่บุคคลใช้ยึดเหนี่ยวหรือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคลหรือสังคม

#### ความหมายของจริยธรรม

มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของคำว่า "จริยธรรม" ในทรรคนะคติต่างๆ ไว้ดังนี้

วริยา ชินวรรณ (2546, น.32) ได้ประมวลความหมายของคำว่า จริยธรรม ตามที่ บุคคลต่างๆ ได้กล่าวไว้ นั่น จริยธรรม หมายถึง การประพฤติตนที่ดี

ธีระพร อูวรรณโณ (2530 อ้างถึงใน ทองย้อม สาครสูงเนิน, 2548) ได้พิจารณาความหมาย ของจริยธรรมไปถึงต้นรากของคำ คือ จริยธรรมเป็นคำสมาสระหว่าง จริยา หรือ จรรยา หมายถึง ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ ธรรม หมายถึง คุณธรรม ความดี ความชอบ ความถูกต้อง เมื่อนำเอาคำ 2 คำรวมกันก็就会有ความหมายว่า ความประพฤติชอบที่น่าพึงปรารถนา ของผู้อื่นที่ได้พบเห็น

กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2541, น.57 อ้างถึงใน ทองย้อม สาครสูงเนิน, 2548, น. 64) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า จริยธรรมที่กำหนดโดยผู้ทรงคุณวุฒิของไทยจำนวน มาก ความหมายต่างๆ ที่ได้ให้ไว้มีความแตกต่างกันมากพอสมควร และส่วนใหญ่จะตรงกับ ความหมาย ไคความหมายหนึ่งดังต่อไปนี้

1. จริยธรรม หมายถึง แนวทางในการประพฤติปฏิบัติ
2. จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ดี ที่ถูก และที่ควรทำ

สิวลี ศิริไล (2542, น.70 อ้างถึงใน กรรยา รินสอน, 2546, น.71) ได้กล่าวว่าจริยธรรม มา จากคำว่า จริยะ + ธรรมะ มีความหมายสองความหมาย ความหมายแรกหมายถึงหลักความ ประพฤติที่ดีงามเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม จริยธรรมในความหมายแรก เป็นหลักความ ประพฤติที่ดี มีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรมประเพณี หลัก กฎหมายรวมถึง จรรยาบรรณของวิชาชีพต่างๆ จริยธรรมในความหมายที่สองหมายถึงการ รู้จัก ไตร่ตรองว่าจะอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือก

ไสว มาลาทอง (2542, น.34) ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อ ประพฤติ ปฏิบัติ หรือหลักคำสอนอันเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของมวลมนุษย์

กรรยา รินสอน (2546, น.28) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์และมาตรฐาน ความ ประพฤติปฏิบัติของสังคมของคนที่เกิดจากคุณลักษณะของมนุษย์คือปัญญาและมีเหตุผล ทำให้รู้ ว่าควรประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม

นีออน พิณประดิษฐ์ (2542, น.54) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้เป็นสองแนวทาง คือ จริยธรรมเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล ที่ทำให้บุคคลเลือกกระทำในสิ่งที่ดีละเว้น ความชั่ว ส่วนอีกแนวทางหนึ่งมองว่าจริยธรรมคือกฎเกณฑ์กติกาต่างๆ ที่เป็นปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล

ประภาศรี สีหอำไพ (2543, น.50) ได้อธิบายเกี่ยวกับจริยธรรมไว้ดังต่อไปนี้ จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติที่อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัยเดิมให้อยู่ในครรลองของ คุณธรรมหรือศีลธรรม คุณค่าทางจริยธรรมชี้ให้เห็นความเจริญงอกงามในการดำรงชีวิตอย่างมี



ระเบียบแบบแผนตามวัฒนธรรมของบุคคลที่มีลักษณะทางจิตใจที่ดีงาม อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ โน้มนำให้บุคคลมุ่งกระทำความดี ละเว้นความชั่ว มีแนวทางความประพฤติอยู่ในเรื่องของความดี ความถูกต้อง ความควรในการปฏิบัติตนเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างสงบเรียบร้อย และเป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่น มีคุณธรรมและมีโนธรรมที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดี โดยมีจิตสำนึกที่จะใช้สิทธิและหน้าที่ของตนตามค่านิยมที่พึงประสงค์

จากการศึกษาจากท่านผู้รู้ที่กล่าวถึงจริยธรรมหมายถึง หลักการ ประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงามที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม เพื่อความถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของ สังคมและประเทศชาติ เพื่อความสันติสุขแห่งตนเองและความสงบเรียบร้อยของสังคมส่วนรวม ดังนั้นคุณธรรมและจริยธรรมหมายถึงคุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยได้ยึดถือประพฤติปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน อันเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ดีงามตาม หลักธรรม เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องของตนเองผู้อื่นและสังคม

สรุปได้ว่า คุณธรรมจริยธรรม ผู้นำคุณงามความดีของบุคคลที่กระทำลงไปด้วยความมีสำนึกดีในจิตใจ โดยได้ยึดถือปฏิบัติ ตนเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นลักษณะนิสัยของคนดีที่พึงประพฤติปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามถูกต้องตามจารีตประเพณีของตนเองและผู้อื่นและสังคมโดยรวม การที่ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากต้องมีทักษะความรู้ความสามารถตามหลักการทางทฤษฎีแล้ว คุณธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งซึ่งทำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติเป็นไปอย่างเหมาะสม สามารถควบคุมความต้องการและการกระทำต่างๆ ให้อยู่ในขอบเขตอันควรแก่สภาพ และฐานะของบุคคล

#### คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ประภาศรี สีหอำไพ (2543, น. 48) กล่าวว่า การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมนั้น ควรปลูกฝังไว้ในจิตสำนึก เป็นสัญชาตญาณที่สร้างพฤติกรรมให้ สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้า ตัดสินใจที่จะเลือกพฤติกรรมปฏิบัติเป็นมาตรฐานความ ประพฤติที่ดีงาม สร้างคุณภาพและคุณลักษณะทางบุคคลให้กระทำความดี ละเว้นความชั่ว สร้างสภาพแวดล้อมที่สงบและมีหลักแห่งการดำรงชีวิตอันประเสริฐ การพัฒนาจึงสามารถทำตาม ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การยอมรับความแตกต่างระหว่างความดีกับความชั่ว (Differentiation) ตระหนักว่าความดีเป็นสิ่งที่ไม่ทำให้ผู้อื่นและตนเองเดือดร้อน คนดียอมเป็นที่ชื่นชมยกย่องเป็นสิ่งที่นำความสุขใจมาให้ ในทางตรงกันข้าม ความชั่วเป็นสิ่งที่นำความทุกข์กังวลมาให้

2. ใช้หลักการสากลในการพิจารณา สามารถนำเกณฑ์แยกแยะความดีงามกำหนดเป็นกฎคุณธรรมให้เป็นที่ยอมรับทั่วไป เป็นการประยุกต์ระบบคุณธรรมขึ้นมาใช้อย่างกว้างขวางจนเป็นหลักสากล (Universalization)

3. ความเข้าใจในคุณธรรม ซึมซาบอยู่ในจิตใจ เมื่อมีเหตุการณ์หรือความปรารถนาสามารถตัดสินใจเลือกประพฤติอยู่ในขอบเขตของความถูกต้อง สร้างค่านิยมที่ เสริมสร้างคุณธรรมด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง (Comprehensiveness)

4. ความต่อเนื่องสัมพันธ์ของระบบที่เสริมสร้างคุณภาพ มีแก่นสารที่เป็นหลัก ชัดเจน มีสัมพันธ์ภาพติดต่อกันเป็นลำดับ (Coherence)

5. เมื่อเลือกปฏิบัติสิ่งใดแล้วสามารถแยกแยะได้ว่าตนเองได้กระทำความดี ตามที่ เข้าใจสถานะของคุณงามความดีได้มากน้อยเพียงไรวิจารณ์การกระทำของตนเองได้ (Criticism)

6. การตัดสินคุณธรรม (Justification) สามารถอธิบายและมีเหตุผลพิสูจน์ได้ ว่าเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับ

ธนเศรษฐ์ จำปางาม (2543, น.24) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ของผู้บริหาร

4 ด้านคือ

1. คุณธรรมและจริยธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร
2. คุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน
3. คุณธรรมและจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ
4. คุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง

สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารโดยแยกเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมต่อวิชาชีพการบริหาร

จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารต่อวิชาชีพ การบริหารนั้นเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อมั่นในตนเองและการกล้าตัดสินใจ การตรงต่อเวลา การมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประชาธิปไตยในที่ทำงาน ความกระตือรือร้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การใช้เวลาราชการให้ เกิดประโยชน์ การชวนชววยศึกษาเพิ่มเติม และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ดังนั้นแนวทาง ใน การพัฒนาคุณธรรมของผู้บริหารต่อวิชาชีพการบริหาร สามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1.1 มอบหมายงานและกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ในแนวนอน ด้วยการทำให้สายบังคับบัญชาสั้นลง



## 1.2 จัดทำภาระงาน (Work load) ของบุคลากรทุกคน

1.3 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะบริหารงานแบบ MBO (Management by objective) โดยยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรร่วมกัน

## 1.4 จัดทำคู่มือ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน

## 2. แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารต่อเพื่อนร่วมงานนั้นเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ การรักษาความลับของเพื่อนร่วมงาน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความจริงใจ การแบ่งพรรคแบ่งพวก ความรับผิดชอบต่อคำสั่ง การปกป้องเพื่อนร่วมงาน การสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การเคารพในสิทธิและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสามารถทำได้ ดังต่อไปนี้

2.1 จัดตั้งหน่วยงานและบุคคลในการทำหน้าที่ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร อย่างเป็นรูปธรรม โดยจะต้องประมวลความคิดเห็นนั้นๆ ต่อสาธารณชน

2.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างบรรยากาศในที่ทำงานด้วยการยกย่องให้เกียรติอย่างเปิดเผยแก่บุคคลที่มีผลงานดีเด่น หรือบุคคลที่ทำคุณงามความดีให้แก่องค์กร

2.3 สนับสนุนการศึกษาต่อในทุกสาขาวิชา รวมทั้งมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

2.4 เคารพสิทธิและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ด้วยการอิงกฎหมายรัฐธรรมนูญรวมทั้งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร

## 3. แนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมต่อสังคมและประเทศชาติ

การมีคุณธรรมและจริยธรรมต่อผู้อื่นและสังคม การที่จะอยู่ร่วมกับสังคมโลกได้อย่างร่มเย็นเป็นสุข มนุษย์ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีศีลธรรมประจำใจ มีจริยธรรมต่อผู้อื่นและสังคมตามหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

3.2 มีการดำเนินในครอบครัวที่ร่มเย็นเป็นสุข สงบราบรื่น ครอบครัวอบอุ่น

3.3 มีคุณลักษณะผู้ดีพร้อมมูล มีความเกรงใจบุคคลอื่น เอาใจเขามาใส่ใจเราเสมอ

3.4 ห่างไกลจากอบายมุข ละเว้นจากสิ่งที่ไม่ควรประพฤติทั้งหลายได้อย่างเด็ดขาด

3.5 ใฝ่รู้ใฝ่เจริญ หมั่นพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นกว่าเดิมเสมอ หมั่นศึกษา

3.6 หา ความรู้เพิ่มเติม เรียนจากการศึกษาในระบบหรือนอกระบบก็ได้มุ่งเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต

3.7 มีความรับผิดชอบมุ่งหน้าทำงานเพื่องานโดยแท้จริงมิได้มุ่งหวังผลตอบแทนเป็น สิ่งอื่น ทำงานให้เกินเงินเดือนหรือค่าจ้าง

3.8 ชื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตน ดำรงอยู่ในคุณธรรมคุณงามความดีเสมอ

3.9 ความเป็นประชาธิปไตย กล่าวหาทางจริยธรรม ทำผิดแล้วยอมรับผิด

3.10 ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคคลและสังคม

3.11 เสมอต้นเสมอปลาย

#### 4. แนวทางการพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมต่อตนเอง

จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารต่อตนเอง เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการยับยั้งชั่งใจ การควบคุมอารมณ์ ความสนใจในสภาพ ความเป็นอยู่ของตนเอง ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารต่อตนเอง สามารถทำได้ดังนี้

4.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ด้วยการประพฤติปฏิบัติธรรม ตามหลักศาสนาที่ถูกต้องอันควรตามกาลสมัย

4.2 ให้นำหน่วยงานระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหาร กำหนดหลักเกณฑ์ของผู้ที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารนั้น จะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรคุณธรรมและ จริยธรรมของผู้บริหาร

4.3 ต้องสร้างจิตสำนึกให้กับผู้บริหารว่า ผู้บริหารนั้นถือเป็นบุคคลสาธารณะดังนั้น ต้องมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบนั้นจากบุคคลภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและ ทัศนคติให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอโดยต้องประพฤติปฏิบัติตามแบบแผนพฤติกรรม ตัวอย่างดังต่อไปนี้

##### 1. พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1.1 ประพฤติตนเหมาะสมกับสถานภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดี

1.2 ศึกษา ค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ

1.3 ส่งเสริมและพัฒนาครูในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้

1.4 สร้างผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้และความคิดในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ

1.5 ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยมีแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และใช้นวัตกรรม



## เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

Richard Draft ปรมาจารย์ที่มีชื่อเสียงแห่ง Owen School of Business ของมหาวิทยาลัยแวนเดอร์บิวท์ ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารองค์การสมัยใหม่ ผู้บริหารที่ดีควรจะใช้การบริหารจัดการ ที่เน้นการให้บริการแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่าการให้อำนาจ ผู้บริหารที่ดี ควรส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ร่วมกัน พยายามพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีภาวะผู้นำ จนสามารถทำงานแทนได้ นี่คือ คุณธรรมที่นักบริหารที่ดี ควรมี Draft ได้นำเสนอคุณธรรม 8 ประการที่นักบริหารควรมี (Draft, 2001, pp. 212-215) ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการองค์การ
2. การยอมรับและเห็นคุณค่าของลูกน้อง
3. กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. สร้างความแข็งแกร่งให้องค์การด้วยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
5. แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว
6. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นก่อนการตัดสินใจ
7. สร้างความศรัทธาเชื่อมั่นโดยทำตัวให้นำศรัทธาंनाเชื่อถือ
8. ส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รจนา อ้ายพุก (2551) ได้ศึกษาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคาดหวังของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ พบว่า ระดับความคาดหวังของครูผู้สอน ที่มีต่อ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับมากที่สุด ใน ทุกๆ ด้านความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับความคาดหวังสูงสุดคือ ด้านจริยธรรม และด้านที่มีระดับความคาดหวังต่ำคือด้านจรรยาบรรณ ส่วนผลการเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ และขนาดของสถานศึกษาได้แสดงผลการแตกต่างใน 2 ด้านด้วยกัน กล่าวคือ การเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของครูผู้สอน ในสถานศึกษาที่มีต่อคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดแพร่ โดยจำแนกตามเพศ (ชาย และหญิง) พบว่า มีระดับ ความคาดหวังไม่แตกต่างกัน ในทุกด้าน การเปรียบเทียบระดับความคาดหวังของครูผู้สอน

ใน สถานศึกษา ที่มีต่อคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา (ขนาดเล็ก ขนาด กลาง และขนาดใหญ่ ) พบว่า มีระดับความคาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำมา เปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe' s Method) พบว่า ทั้ง สถานศึกษาขนาด กลาง และขนาดใหญ่ ต่างก็มีระดับความคาดหวังเกี่ยวคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณใน วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 แต่สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีระดับความคาดหวัง เกี่ยว คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน

วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษา คุณลักษณะผู้นำและ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัด อุทัยธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีมีคุณลักษณะผู้นำตาม ทรรศนะของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพสูงสุด ได้แก่ มี การแต่งกาย สะอาดเรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ ร่างกายสะอาดและสุขภาพแข็งแรง ร่องลงมา คือ มีคุณลักษณะผู้นำ ทางแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ต่อคนรอบข้าง คือรับผิดชอบงาน ที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่ตนเองรับผิดชอบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด อุทัยธานีมี ประสิทธิภาพภาวะผู้นำตามทรรศนะของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมี ประสิทธิภาพภาวะ ผู้นำด้านการรับรู้และการยอมรับสูงสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป ให้ความเคารพ ยกย่อง ชื่นชม และมีทัศนคติที่ดีต่อตัวผู้บริหารร่องลงมาคือ มีประสิทธิภาพ ภาวะ ผู้นำด้านความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไม่ถือตัวให้ความสนิทสนมและ เป็นกันเองกับเพื่อน ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการบรรลุ เป้าหมาย ได้แก่ ผู้เรียนมี ทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3) คุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี เทศบาลเมืองอุทัยธานี และสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนใน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ4) ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เทศบาลเมือง อุทัยธานี และสำนักบริหารงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุพชาติ ชุ่มชื่น (2553) ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทาง วิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี ประกอบด้วย



ด้านการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ ด้านการจัดการทรัพยากร บุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีบรรยากาศทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการสอนของครู ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการ สอนของครู และ ด้านการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการของครู เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี จำแนกตามประสบการณ์สอนใน โรงเรียน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการครูที่ทำการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัยปทุมธานี จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการของครู ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการสอนของครู ด้านการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีบรรยากาศทางวิชาการ

2. ครูที่ประสบการณ์การสอนในโรงเรียน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ประสบการณ์การสอน 6-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านแตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 10 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เรณู สีนิล (2552) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการแนวทางการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพัฒนารวมทั้งการทดลองและประเมินแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดลาดตระโห่ง โรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีภวังค์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการบรรยาย แบบสอบถาม แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม คู่มือแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก และแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏ การรับฟังการบรรยาย การสนทนากลุ่ม การสอบถาม การสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ขาดครู ขาดสื่อสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก ขาดการบริหารที่เป็นระบบโดยเฉพาะขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและเกิดความเสียหายต่อระบบการทำงาน โรงเรียนจึงมีความต้องการแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมและผลจากการพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แนวทางซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน เช่น การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจัดลำดับความสำคัญ 2) ดำเนินการ เช่น การสร้างสัมพันธภาพอันดี การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3) การติดตามและประเมินผล ผลการทดลองแนวทาง พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู มีความคิดเห็นตรงกันว่ามีความพึงพอใจต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ใช้และเมื่อปฏิบัติตามแล้ว ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรักองค์กรและสามารถนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน รวมทั้งสามารถนำไปเผยแพร่ให้ความรู้ความเข้าใจกับนักเรียนและบุคคลที่มีความ สนใจได้

เจรจิรา จินบุญมี (2555) ศึกษาในระดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันองค์กรของบุคลากร รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง ประชากร คือ ข้าราชการและพนักงานจ้าง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองปานจังหวัดลำปาง จำนวน 169 คน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจพบว่าด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก รางวัลและผลตอบแทนขององค์กรสามารถนำไปสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน และองค์กรมีการจูงใจให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนมีการกระตุ้นและสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์และได้รับการยอมรับและคำชมเชยเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง

ภาณุพงศ์ ธนุสาร (2555) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 สุโขทัย – ตาก จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวม ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมอยู่ใน ระดับมาก และด้านครองตนของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงสุดในระดับสูงสุด เป็นด้านที่ผู้บริหารจะต้อง ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อบุคลากร เป็นวัฒนธรรมของผู้บริหารจะต้องปฏิบัติใน ชีวิตประจำวัน รองลงมาคือด้านครองคนและด้านครองงาน เท่ากัน

ประเสริฐ เนียมแก้ว (2555) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชและเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทาง



วิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช จำแนกตามประเภทของ โรงเรียน และประสบการณ์ในการทำกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2554 รวมทั้งสิ้น 323 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดคือ ด้านการพัฒนาระบบการเรียนการสอน รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและ ประเมินผล การเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการนิเทศการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทของโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พททมิพล พททมิกุล (2557) ศึกษาารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานพบว่า ด้านการสื่อสารเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนผู้บริหารมักแสดงพฤติกรรม ออกมาใน ลักษณะของการยืนยันอย่างมั่นใจ (Assertiveness) ในระดับสูง มีความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงาน สามารถติดต่อเข้าพบได้ง่ายพูดคุยแบบฉันท์มิตรและมีวาทศิลป์ในการคำพูด มีปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลรอบข้างที่ดีทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกล้าในการเข้าพบพูดคุย ปรีक्षाหรือแนวทางในการ ปฏิบัติงานต่างๆ เป็นประจำทำงานดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง ถูกต้องและรวดเร็ว ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงานส่งผลโดยตรง ต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีลักษณะ เป็นนักปฏิบัติเป็นผู้ที่เข้มแข็ง กระตือรือร้น อุทิศตน มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับฟังผู้อื่น ใช้โทนเสียงที่เป็นกันเอง มีการ แสดงภาษากายในลักษณะที่เป็นธรรมชาติเพื่อให้ คู่สนทนาเกิดความรู้สึกผ่อนคลาย และรับรู้ถึง ความอบอุ่นและห่วงใยที่มีต่อภาระงานของคู่สนทนา อีกด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างบรรยากาศ ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

สุวรรณา รัตนธรรมเมธี (2550) ศึกษาความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 และเปรียบเทียบความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและจำแนกตามตำแหน่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 414 คน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการบริหารงานวิชาการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไม่แตกต่างกันและคณะกรรมการสถานศึกษา เป็น ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษาที่มาจากผู้แทนผู้ปกครอง มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุรัชฎา ชุนขำ (2551) ได้ศึกษาการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) ที่มุ่งเน้น การศึกษาถึงปัจจัยการบริหารงานของผู้บริหารที่อายุน้อยที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาถึงกระบวนการบริหารงานของผู้บริหารที่อายุน้อยเพื่อควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาที่ อายุ มากกว่า 2) เพื่อศึกษาถึงวิธีการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ารับฟัง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคีรัฐบาลมีวิธีการทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ายอมรับโดยการแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์รวมถึงใช้ความ อ่อนน้อม ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า และกล่าวทักทายด้วยการสวัสดีแต่มีการเว้นระยะห่างด้วยการไม่ได้ยกมือไหว้แค่ทักทายด้วยวาจาและรอยยิ้มเท่านั้น ด้านผู้บริหารที่อายุน้อยกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน มีวิธีการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับโดยการพิสูจน์ตัวเองด้วยการแสดงความสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ และให้ความสนิทสนมโดยการไปทานข้าวด้วย แต่จะไม่พูดคุยเรื่องราวส่วนตัวด้วยมากจนเกินไปเพราะต้องการรักษาระยะห่างของความเป็นผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจมีวิธีการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ายอมรับโดยการแสดงความสามารถ และเข้าไปให้ความสนิทสนมกับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่าระดับปานกลางและในบางโอกาสยังแสดงอาการถือตัว เช่น การไม่ร่วม ทานข้าวกลางวันกับผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่าหากเป็นวันทำงานทั่วไป แต่จะร่วมโต๊ะทานข้าวด้วย เนื่องในโอกาสพิเศษ เช่น มีงานสังสรรค์ขององค์กรในสวนวิธีการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ารับฟัง มีความ แตกต่างสำหรับผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคีรัฐบาล คือจะเน้นความเป็น ทางการมากกว่าผู้บริหารอายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่นๆ คือการสื่อสารเป็นลายลักษณ์ อักษรอย่างเป็นทางการ



ทางการผ่านเอกสาร ส่วนผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน และผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจ จะไม่มีระเบียบแบบแผนมาตีกรอบ ทำให้เปิดกว้างในวิธีการ สื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า แต่วิธีการที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือการสื่อสารแบบเห็น หน้า (Face to Face) ในเรื่องของระดับภาษาผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาครัฐบาลจะ เลือกใช้ระดับภาษากึ่งทางการ หากสั่งงานแบบเห็นหน้า (Face to Face) แต่ผู้บริหารที่อายุน้อยกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน และผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นเจ้าของธุรกิจ จะใช้ระดับภาษาในการสั่งงานแบบไม่เป็นทางการ

นิกร ดวงสุตา (2551) ศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของข้าราชการ และลูกจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของข้าราชการ และลูกจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แบ่งเป็น 7 ด้าน เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด 148 คน ด้วยตนเอง และทำการผลการวิจัยว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของข้าราชการ สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 คือด้านรู้จักปรับปรุงแก้ไขด้านเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ด้านเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ ด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ส่วนลูกจ้างมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 ในทุกด้าน ข้าราชการและลูกจ้างมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกด้าน

อัจฉราพร ไทยโกษา (2553) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยนเรศวร มี 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) การยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความเอื้ออาทร โอบอ้อมอารี 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) จิตสำนึกโปร่งใสในการบริหารงาน และ 6) จิตสำนึกของความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะด้านการสื่อสารและการจูงใจ ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสื่อสารผ่าน

เทคโนโลยี 2) ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายของการสื่อสาร 3) ทักษะในการประสานงาน 4) ความสามารถในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น 5) อาสางานโดยไม่หวังผลตอบแทน และ 6) การให้บริการด้วยน้ำใจไมตรี อย่างเท่าเทียมกัน องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) ความสามารถ และทักษะใน การบริหารงานบุคคล 2) ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานงบประมาณ 3) ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานบริหารทั่วไป 4) การวิเคราะห์และรายงานผล 5) การแก้ปัญหา และ การตัดสินใจ และ 6) ความเชี่ยวชาญในงาน และองค์ประกอบที่ 4 คุณลักษณะด้านการมีส่วนร่วม ในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร 2) การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง 3) การส่งเสริม สนับสนุน และ ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ 4) การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนา องค์กร และ 5) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

อัจฉรา เนียมหอม (2551) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมใน องค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาราชการกรุงเทพมหานครหรือยุธยา จำกัด (มหาชน) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน ต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนด ผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติการรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กรด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



### กรอบแนวคิดในการวิจัย

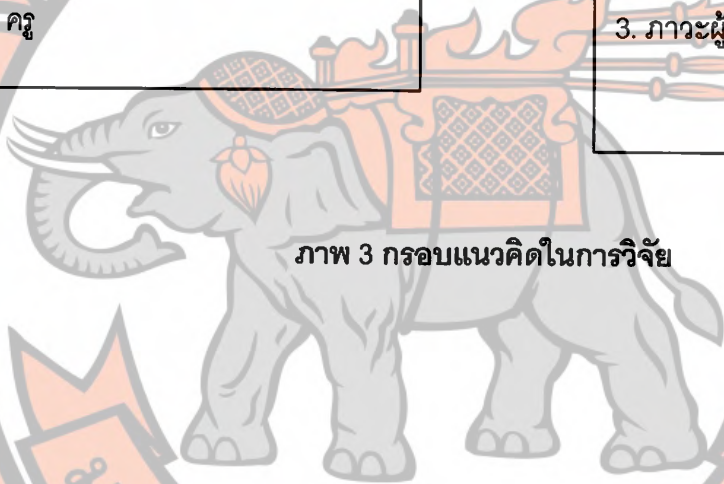
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวเบื้องต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิด ดังภาพ 3

ตัวแปรต้น ได้แก่  
ตำแหน่งการปฏิบัติหน้าที่ จำแนกเป็น  
- ผู้บริหาร  
- ครู



ตัวแปรตาม ได้แก่ภาวะผู้นำหัวหน้า  
แผนกวิชา ได้แก่  
1. ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ  
2. ภาวะผู้นำด้านวิชาการ  
3. ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

ภาพ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชา สถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 30 คน และครูในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 725 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 755 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 30 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู ได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 608 อ้างอิงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.61-67) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 254 คน แล้วทำการ สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) รวมจำนวนทั้งสิ้น 284 คน



ตาราง 5 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4

ชื่อสถานศึกษา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
วิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร	146	51
วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์	166	58
วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์	119	42
วิทยาลัยการอาชีพนครสวรรค์	58	20
วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร	133	47
วิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี	103	36
รวม	725	254

ที่มา: สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4, 2558

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น

##### 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถ้ามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ถ้ามเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

##### 2. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษางานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านผู้นำบุคลิกภาพ ด้านผู้นำด้านวิชาการ และด้านผู้นำคุณธรรมจริยธรรม

2.2 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำของที่ปรึกษา

2.3 หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2.3.4 ดร.พลตรี สังข์ศรี ครูชำนาญการพิเศษ แผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร

2.3.5 ดร.สิริมินทร์ นฤมลสิริ ครูชำนาญการพิเศษ แผนกวิชาพาณิชยกรรม วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร

2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความชัดเจนทางภาษาและความถูกต้องของเนื้อหาเลือกเฉพาะข้อ คำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและครูวิทยาลัยเทคนิคพิษณุโลก ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.6 นำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha - Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2549, น.45) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก)

2.7 จัดทำแบบสอบถามฉบับจริง เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยนเรศวรเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
2. จากแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 284 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 239 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.15

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์โดยดำเนินการดังนี้

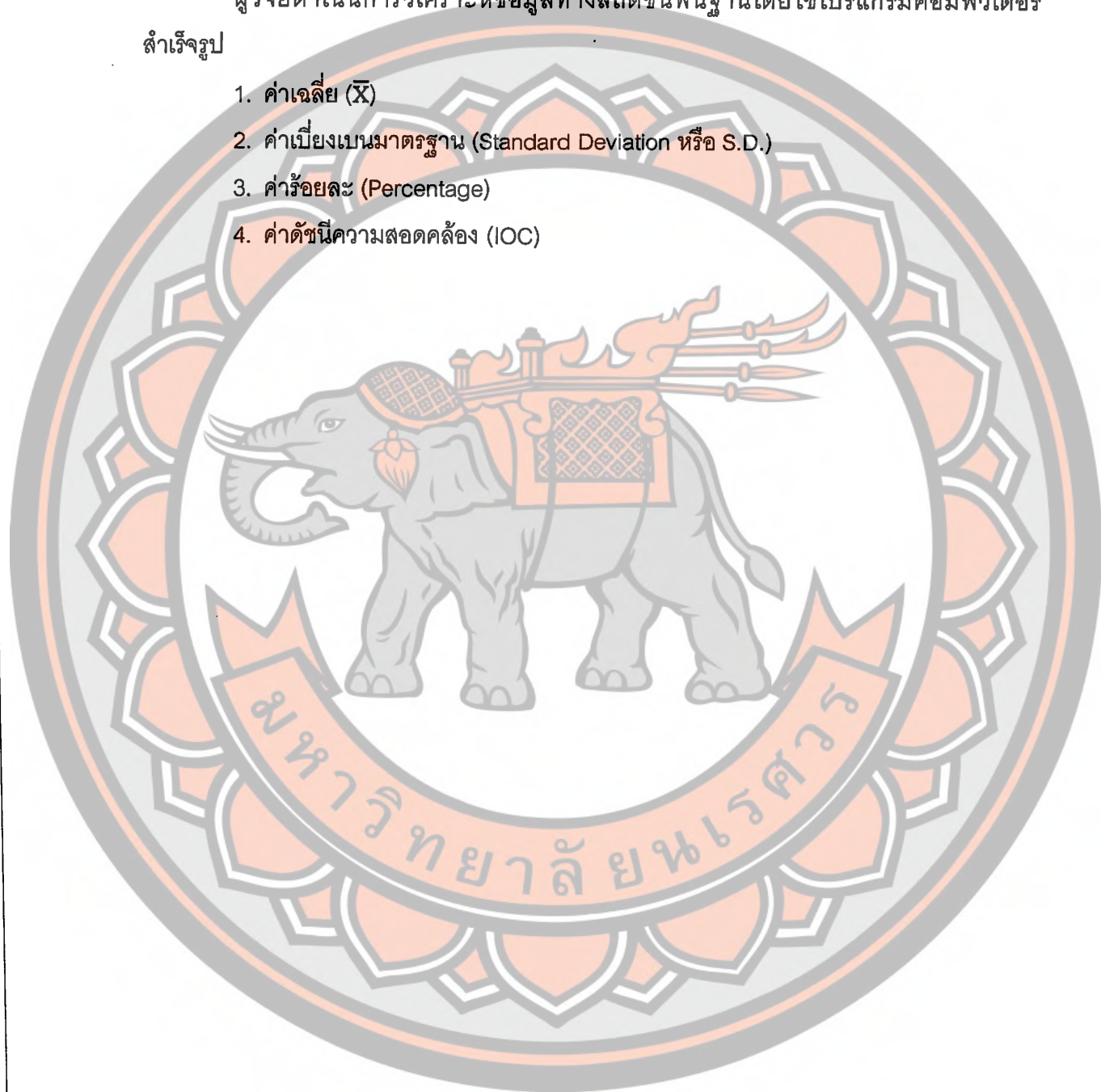
1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น.121)
 

4.51 – 5.00	หมายถึง	มีภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นพื้นฐานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

1. ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.)
3. ค่าร้อยละ (Percentage)
4. ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)





## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ เป็นการดำเนินการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในการทำงานผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

## ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 6 แสดงจำนวนร้อยละข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศชาย	129	54
	หญิง	110	46
	รวม	239	100.0
2.	ประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี	33	13.80
	5 – 10 ปี	74	31.00
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	132	55.20
	รวม	239	100.0
3.	ระดับการศึกษา ปริญญาตรี	134	56.10
	ปริญญาโท	99	41.40
	ปริญญาเอก	6	2.50
	รวม	239	100.00
4.	ตำแหน่ง ผู้บริหาร	30	12.60
	ครู	209	87.40
	รวม	239	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 54 โดยมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.20 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 56.10 โดยมีตำแหน่งเป็นครูคิดเป็นร้อยละ 87.40



ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา  
ภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4  
สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวม จำแนกเป็นรายด้าน

รายการ	N=239		ระดับ ความคิดเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ	4.27	0.51	มาก
2. ภาวะผู้นำด้านวิชาการ	4.24	0.51	มาก
3. ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม	4.33	0.51	มาก
รวมเฉลี่ย	4.28	0.47	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชา  
ในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
ในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า  
ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ )  
รองลงมา คือ ด้านบุคลิกภาพ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) และด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิชาการ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	รายการ	N=239		ระดับ ความคิดเห็น
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.41	0.67	มาก
2.	มีทักษะการสื่อสารที่ดี	4.23	0.64	มาก
3.	แสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นหัวหน้ามีความ ถนัดในการเป็นผู้นำ	4.20	0.68	มาก
4.	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.28	0.72	มาก
5.	มีความรับผิดชอบงาน	4.30	0.75	มาก
6.	เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	4.24	0.78	มาก
7.	มีความกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.28	0.75	มาก
8.	สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ในทุกสถานการณ์	4.30	0.73	มาก
9.	มีจิตใจหนักแน่นสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.21	0.72	มาก
10.	มีคุณลักษณะเป็นแบบฉบับของตนเองเป็น แบบอย่างที่ดี	4.26	0.72	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.27	0.51	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพหัวหน้าแผนก  
วิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ  
การอาชีวศึกษาในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อที่ 1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีระดับ  
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมา คือ ข้อ 8 สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้  
ในทุกสถานการณ์ และข้อ 5 มีความรับผิดชอบงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.30$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 แสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นหัวหน้ามีความ  
ถนัดในการเป็นผู้นำมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมา ( $\bar{X} = 4.20$ )



ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำด้านวิชาการ

ข้อ	รายการ	N=239		ระดับ ความ คิดเห็น
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น	4.33	0.68	มาก
2.	มีความรู้ ในการบริหารแผนกอย่างเป็นระบบและมี ประสิทธิภาพ	4.16	0.68	มาก
3.	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทางวิชาการ	4.18	0.74	มาก
4.	ส่งเสริม / สนับสนุน ให้ครูเข้ารับการอบรมตามภาวะ งานที่รับผิดชอบ ตามความสนใจเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	4.29	0.69	มาก
5.	พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับบุคลากร ในแผนก	4.20	0.71	มาก
6.	มีความสามารถในการจัดโครงสร้างการบริหาร แผนกได้อย่างเหมาะสม	4.23	0.67	มาก
7.	มีความสามารถในการจัดโปรแกรมการเรียนรู้/ วางแผนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	4.26	0.69	มาก
8.	มีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล มองอนาคตของแผนก	4.25	0.72	มาก
9.	ความสามารถในการเป็นผู้นำเท่าทันสถานการณ์ มีความสามารถในการผลิตสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	4.26	0.72	มาก
	<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.24</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการหัวหน้าแผนกวิชา  
ในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น  
มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมา คือ ข้อ 4 ส่งเสริม / สนับสนุน ให้ครู

เข้ารับการอบรมตามภาระงานที่รับผิดชอบ ตามความสนใจเพื่อพัฒนาวิชาชีพ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 2 มีความรู้ ในการบริหารแผนก อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ )

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

ข้อ	รายการ	N=239		ระดับ ความ คิดเห็น
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ปฏิบัติตามถูกต้องตามจารีตประเพณี	4.48	0.61	มาก
2.	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ	4.33	0.67	มาก
3.	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.31	0.75	มาก
4.	มีความยุติธรรม เสมอภาคในการปฏิบัติกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน	4.26	0.72	มาก
5.	มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและบุคลากรให้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ	4.33	0.69	มาก
6.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและ บุคคลทั่วไป	4.30	0.70	มาก
7.	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และหน่วยงาน	4.34	0.67	มาก
8.	ซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตน ดำรงอยู่ในคุณธรรมคุณ งามความดีเสมอ	4.34	0.71	มาก
9.	มอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	4.31	0.69	มาก
10.	กระจายอำนาจการบริหารให้กับบุคลากรในแผนก รับผิดชอบและตัดสินใจ	4.29	0.70	มาก
	รวมเฉลี่ย	4.33	0.51	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม หัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงาน



คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 ปฏิบัติตนถูกต้องตามจารีตประเพณี มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมา คือ ข้อ 7 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และหน่วยงานและข้อ 8 ชื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตน ดำรงอยู่ในคุณธรรมคุณงามความดีเสมอ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 มีความยุติธรรม เสมอภาคในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกันมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ )

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวม

รายการ	ผู้บริหาร N=30		ครู N=209		t	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ	4.47	0.50	4.24	0.51	2.28*	0.02
2. ภาวะผู้นำด้านวิชาการ	4.39	0.50	4.22	0.50	1.78	0.08
3. ภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.52	0.50	4.30	0.50	2.28*	0.02
รวมเฉลี่ย	4.46	0.47	4.25	0.46	2.29*	0.02

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านพบว่า ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำด้านวิชาการมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	รายการ	ผู้บริหาร N=30		ครู N=209		t	sig
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.47	0.63	4.41	0.67	0.46	0.65
2.	มีทักษะการสื่อสารที่ดี	4.47	0.68	4.20	0.63	2.15*	0.03
3.	แสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นหัวหน้ามีความถนัดในการเป็นผู้นำ	4.40	0.72	4.18	0.67	1.68	0.09
4.	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.43	0.63	4.26	0.74	1.21	0.23
5.	มีความรับผิดชอบงาน	4.57	0.63	4.26	0.75	2.10*	0.04
6.	เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	4.57	0.68	4.20	0.78	2.47*	0.01
7.	มีความกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง	4.47	0.63	4.25	0.76	1.50	0.14
8.	สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ในทุกสถานการณ์	4.53	0.63	4.26	0.74	1.90	0.06
9.	มีจิตใจหนักแน่นสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.37	0.72	4.19	0.72	1.31	0.19
10.	มีคุณลักษณะเป็นแบบฉบับของตนเองเป็นแบบอย่างที่ดี	4.43	0.63	4.24	0.73	1.38	0.17
	รวมเฉลี่ย	4.47	0.50	4.24	0.51	2.28*	0.02

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นข้อ 2 มีทักษะการสื่อสารที่ดี ข้อ 5 มีความรับผิดชอบงาน และข้อ 6 เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านวิชาการ

ข้อ	รายการ	ผู้บริหาร		ครู		t	sig
		N=30		N=209			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น	4.50	0.63	4.30	0.69	1.46	0.15
2.	มีความรู้ในการบริหารแผนกอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.37	0.67	4.13	0.67	1.78	0.08
3.	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทางวิชาการ	4.40	0.77	4.14	0.73	1.48	0.08
4.	ส่งเสริม / สนับสนุน ให้ครูเข้ารับการอบรมตามภาระงานที่รับผิดชอบ ตามความสนใจเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	4.40	0.56	4.28	0.71	0.91	0.37

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ผู้บริหาร		ครู		t	sig
		N=30		N=209			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5.	พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในแผนก	4.40	0.72	4.17	0.71	1.65	0.10
6.	มีความสามารถในการจัดโครงสร้างการบริหารแผนกได้อย่างเหมาะสม	4.40	0.62	4.21	0.67	1.50	0.14
7.	มีความสามารถในการจัดโปรแกรมการเรียน / วางแผนการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ	4.33	0.71	4.25	0.69	0.63	0.53
8.	มีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกลมองอนาคตของแผนก	4.43	0.57	4.22	0.74	1.51	0.13
9.	ความสามารถในการเป็นผู้นำเท่าทันสถานการณ์	4.37	0.61	4.25	0.74	0.83	0.41
10.	มีความสามารถในการผลิตสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาวิชาชีพ	4.30	0.70	4.20	0.74	0.72	0.47
	รวมเฉลี่ย	4.39	0.50	4.22	0.50	1.78	0.08

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านวิชาการ โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู



เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

ข้อ	รายการ	ผู้บริหาร		ครู		t	sig
		N=30		N=209			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.	ปฏิบัติตนถูกต้องตามจารีตประเพณี	4.63	0.56	4.46	0.61	1.51	0.13
2.	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ	4.47	0.68	4.31	0.68	1.20	0.24
3.	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.60	0.56	4.26	0.76	2.33*	0.02
4.	มีความยุติธรรม เสมอภาคในการปฏิบัติกับใต้บังคับบัญชาทุกคน เท่าเทียมกัน	4.57	0.57	4.22	0.72	2.54*	0.01
5.	มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.53	0.63	4.30	0.70	1.76	0.08
6.	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	4.50	0.57	4.27	0.72	1.70	0.09
7.	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและหน่วยงาน	4.47	0.68	4.33	0.66	1.08	0.28

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ผู้บริหาร		ครู		t	sig
		N=30		N=209			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
8.	ข้อสัจธรรมสุจริต ประพฤติตน ดำรงอยู่ในคุณธรรมคุณงาม ความดีเสมอ	4.50	0.57	4.32	0.73	1.29	0.20
9.	มอบหมายงานให้กับ ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่าง เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	4.47	0.63	4.30	0.70	1.30	0.20
10.	กระจายอำนาจการบริหาร ให้กับบุคลากรในแผนก รับผิดชอบและตัดสินใจ	4.50	0.68	4.30	0.70	1.75	0.08
	รวมเฉลี่ย	4.52	0.50	4.30	0.50	2.27*	0.02

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำ หัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นข้อ 3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และ ข้อ 4 มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เท่าเทียมกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



## บทที่ 5

### บทสรุป

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ เป็นการดำเนินการการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 30 คน และครูในสถานศึกษาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 254 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 284 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ในช่วง 0.60 ถึง 1.00 ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 239 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.15

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เปรียบเทียบข้อมูลโดยการทดสอบค่าที (t-test)

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สรุปผลวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านบุคลิกภาพ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิชาการ มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผลดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 3 แสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นหัวหน้ามีความถนัดในการเป็นผู้นำ

1.2 ภาวะผู้นำด้านวิชาการ พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 มีความรู้ในการบริหารแผนกอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

1.3 ภาวะผู้นำคุณธรรมจริยธรรมพบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ปฏิบัติตนถูกต้องตามจารีตประเพณี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 4 มีความยุติธรรม เสมอภาคในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชา ในสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นภาวะผู้นำด้านวิชาการมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปรากฏผลดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นข้อ 2 มีทักษะการสื่อสารที่ดี ข้อ 5 มีความรับผิดชอบงาน และข้อ 6 เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านวิชาการ โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นข้อ 3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และข้อ 4 มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เท่าเทียมกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านบุคลิกภาพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสแห่งการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาที่ผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของภาระงานและการบริหารจัดการให้เป็นไปตามบริบทในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ให้ก้าวทันและสามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของโลกาภิวัตน์ได้ ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพกำลังคนในทุก ๆ ระดับ ดังนั้น หัวหน้าแผนกวิชาซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับหนึ่งในสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานร่วมกับครูอาจารย์อย่างใกล้ชิดและเป็นผู้นำในการพัฒนางานต่างๆ ในแผนกวิชาที่รับผิดชอบ ต้องมีความตระหนักถึง "ภาวะผู้นำ (Leadership) ในด้านต่างๆ เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ และด้านวิชาการ เป็นต้น ดังที่เคลเลอร์แมน (Kellerman, L.R., 1993) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความพยายามของผู้นำที่จะต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการหรือไม่ก็ได้เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามที่จะเข้ามาร่วมมือกัน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเป้าหมาย

นี่จะต้องมีนัยสำคัญไม่ใช่แค่การทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำในแต่ละด้านดังกล่าวยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 ดังนั้น หัวหน้าแผนกวิชาซึ่งเป็นผู้นำของครูในแผนกวิชาจึงควรทำให้เกิดการยอมรับนับถือ เลื่อมใส ศรัทธา และความร่วมมือของคนในแผนกวิชา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ผู้ร่วมงานและผู้เรียนตามนโยบายของสถานศึกษา ซึ่งตรงกับทฤษฎีของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ที่ได้นำเสนอถึงบทบาทของผู้นำ (Leader Roles) ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งนับวันจะทวีความสลับซับซ้อนและมีความวุ่นวาย (Chaotic and Complexity) ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากและรวดเร็วเกินที่ไม่มีใครหรือมีกลไกใดสามารถจะคาดการณ์หรือทำนายล่วงหน้าอย่างถูกต้องแม่นยำได้ ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำจึงต้องมีบทบาทภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ เช่น เป็นนักคุณธรรม/จริยธรรม (Moral/Ethical Leader) เป็นนักเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาผู้อื่น (Enabling Leader) นักแสดงต้นแบบพฤติกรรม (Role Modeling Leader) นักวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) หรือ นักชี้ทิศทาง (Pathfinding Leader) เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรจนา อ้ายพุก, อรรถัญญา ราชบุรินทร์ทองกลาง และอัจฉริมา ว่องเลิศ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคาดหวังของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ พบว่า ระดับความคาดหวังของครูผู้สอน ที่มีต่อคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆ ด้านความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับความคาดหวังสูงสุดคือ ด้านจริยธรรม สำหรับด้านบุคลิกภาพ วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของครูจังหวัด อุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีมีคุณลักษณะผู้นำตาม ทฤษฎีของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพสูงสุด ส่วนภาวะผู้นำทางด้านวิชาการ สุพชาติ ชุ่มชื่น (2553) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี พบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก

1.1 ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานทั้งนี้เนื่องจากว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็น



สำหรับการปฏิบัติงานงานและบริหารงาน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับชั้นควรมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวเอง แต่อาจจะมีโอกาสได้แสดงออกหรือได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน ในสถานศึกษาหัวหน้าแผนกวิชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดง ความอย่างแท้จริง หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องอาศัยความเทคนิคการจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น เกิดความกระตือรือร้น มีพลังที่จะคิดสร้างสรรค์ผลงานต่อไป สิ่งเหล่านี้นอกจากจะเป็นการสร้าง ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้แก่องค์กรแล้ว ยังเป็นการสร้างผลงานให้องค์กรมีความ เจริญรุ่งเรือง รวมทั้งเกิดความผูกพันและความภาคภูมิใจในการทำงานอีกด้วย ดังที่แอนเดอร์สัน (Anderson, 1959, p.7 อ้างถึงใน สุวรรณ ก้อนทอง, 2547, น.30) ได้กล่าวไว้ว่า ความคิด สร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดแก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างลึกซึ้ง ที่นอกเหนือไปจากการคิดอย่างปกติธรรมดา ความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะภายในตัวบุคคล ที่สามารถจะคิดได้หลายแง่หลายมุม และผสมผสานจนได้ผลผลิตใหม่ที่ถูกต้องสมบูรณ์กว่า ดังคำ กล่าวในบทความของศุภวิศว์ ปัญญาสกุลวงศ์ และกฤษณ์ แยมสระใส (2552) เรื่องทำอย่างไรจึงจะ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรไว้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ควรค่าแก่การส่งเสริมให้เกิดขึ้น ในหน่วยงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลหรือเอกชน หน้าที่ในการกระตุ้นความคิด สร้างสรรค์ให้เจริญงอกงามในองค์กร ย่อมตกเป็นภาระของผู้บริหารองค์กรนั้น อย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (2554) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ขององค์การประสิทธิภาพภายใน ตนเองเชิงสร้างสรรค์และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล พบว่า การรับรู้การสนับสนุนความคิด สร้างสรรค์ขององค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการพยากรณ์ความคิดสร้างสรรค์ของ บุคคล ดังนั้นองค์กรต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนบรรยากาศในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อความคิด สร้างสรรค์เช่น การให้รางวัลที่มีคุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ การให้อิสระในการทำงาน และ การทำงานที่ท้าทายการฝึกอบรมที่เน้นการเสนอความคิดใหม่ๆ และทักษะการแก้ปัญหาสำหรับ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าวยังส่งผลดีต่อการสร้างความเชื่อมั่น ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษา ย่อมสนับสนุนต่อความคิด สร้างสรรค์ของบุคคลอีกชั้นหนึ่งด้วย หากผู้บริหารและสถานศึกษาเกื้อหนุนให้เกิดบรรยากาศ ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการรับรู้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของ สถานศึกษานั้นๆ นอกจากจะเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถานศึกษาแล้ว ยังเป็น การส่งเสริมประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ให้ฝังอยู่ในตัวบุคลากรและสถานศึกษา จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์

1.2 ภาวะผู้นำด้านวิชาการ พบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์การหรือสถานศึกษามีความเจริญรุ่งเรืองในทุกด้าน และในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) การบริหารคนนั้นเป็นสิ่งที่ยากที่สุดเพราะคนมีความรู้สึกนึกคิดมีความต้องการมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลายโดยเฉพาะความสัมพันธ์ด้านพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเมื่อมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันย่อมเกิดปัญหาขึ้นได้ และปัญหาเมื่อเกิดขึ้นกับสถานศึกษาหรือแผนกวิชาใด ก็มักจะทำให้แผนกวิชานั้น ไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในสถานศึกษาเพื่อลดระดับของปัญหาและให้สมาชิกครูในแผนกวิชาเกิดความร่วมมือร่วมใจร่วมมือกันผลักดันให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป ดังที่แมคคลีแลนด (McClelland's, 1953) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจของบุคคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จโดยมิได้หวังผลรางวัลตอบแทนนั้นในแง่ของการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากสถานศึกษาใดที่มีบุคลากรที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ดังที่วิทเทคเกอร์ (Whittaker, 1970, p.170) กล่าวไว้ว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) เป็นลักษณะทางจิตวิทยาที่มีความสำคัญมากโดยมีอิทธิพลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าซึ่งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็กิจกรรมด้านการทำงานหรือการศึกษา ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้เกิดพลังการแข่งขัน มีความมานะบากบั่น รวมทั้งมีจิตใจจดจ่ออยู่กับงานที่ทำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเรณู สีนิล (2552) ที่ได้ทำการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพัฒนารวมทั้งการทดลองและประเมินแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดลาดระโห่ง โรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียน วัดศรีภวังค์ พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู มีความคิดเห็นตรงกันว่ามีความพึงพอใจต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ให้และเมื่อปฏิบัติตามแล้ว ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความรักองค์กรและสามารถนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน รวมทั้งสามารถนำไปเผยแพร่ให้ความรู้ ความเข้าใจกับนักเรียน



และบุคคลที่มีความสนใจได้ เช่นเดียวกับการศึกษาของ เจรจิรา จินบุญมี (2555) ที่ได้ศึกษาระดับความคิดเห็นด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันองค์กรของบุคลากร รวมถึงปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง พบว่าด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก รางวัลและผลตอบแทนขององค์กร สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน การจูงใจ ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน และองค์กรมีการจูงใจให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนมีการกระตุ้นและสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานเชิงสร้างสรรค์ได้รับการยอมรับและคำชมเชยเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 ภาวะผู้นำคุณธรรมจริยธรรมพบว่า ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 ปฏิบัติตนถูกต้องตามจารีตประเพณี ทั้งนี้เนื่องจากว่าในปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนกวิชาที่มีคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งที่จำทำให้หัวหน้าแผนกวิชาได้รับความเชื่อถือ และนับถือจากบุคคลต่างๆ ทั้งในแผนกวิชาและในสถานศึกษา ดังนั้นการปฏิบัติตนตามจารีตประเพณี ได้อย่างเหมาะสมถูกต้องย่อมจะนำมาซึ่งความเลื่อมใส ศรัทธาและให้ความร่วมมือของบุคคลในสถานศึกษา โดยทั่วไปแนวทางการปฏิบัติมักอิงอยู่กับศาสนา ทั้งนี้เพราะคำสอนทางศาสนามีส่วนสร้างระบบจริยธรรม ให้สังคม ดังที่ประยูร พรหมพันธุ์ (2550, น.78) กล่าวว่า จริยธรรม เป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ในทางกายที่มีการแสดงออกที่สามารถมองเห็น และสามารถสื่อความหมายได้ชัดเจนว่า การประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกที่เรียกว่าพฤติกรรมนั้นส่อไปทางดีหรือทาง ทางไม่ดี ถ้าเป็นไปในทางดีสอดคล้องกับขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีวัฒนธรรมและหลักความเชื่อของคนในสังคม ก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม ก็อาจถือว่าเป็นความประพฤติที่ไม่ถูกต้อง สังคมรับไม่ได้ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข หรืออาจจะมองว่าหัวหน้าแผนกวิชาที่มีใช้หลักธรรม ครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ภาณุพงศ์ ธนุสาร (2555) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 สุโขทัย – ตาก จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมาก และด้านครองตนของผู้บริหารอยู่ในระดับอยู่ในระดับสูงสุด เป็นด้านที่ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อบุคลากร เป็นวัฒนธรรมของผู้บริหารจะต้องปฏิบัติในชีวิตประจำวัน รองลงมาคือด้านครองคนและด้านครองงาน เท่ากัน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชา ในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากทัศนคติในการมองและการพิจารณา ผู้บริหารจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของภาวะผู้นำเป็นอย่างดี เพราะในตัวผู้บริหารเองก็ได้ปฏิบัติอยู่เสมอมาเสมอเปรียบเสมือนเป็นการลับคมเลื่อยเรื่องของภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถที่จะกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ต้องการเข้ามาทำงานได้เป็นอย่างดี ในทัศนคติความคิดเห็นของครูนั้นส่วนใหญ่จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับจัดการเรียนการสอนเป็นส่วนใหญ่ การที่ครูจะมองถึงเรื่องการกำหนดหรือคาดหวังคุณลักษณะที่จะได้มาซึ่งหัวหน้าแผนกวิชานั้นจึงมีความแตกต่างจากผู้บริหารจนบางเรื่องเห็นเป็นเรื่องปกติที่จะต้องทำ และในบางเรื่องก็ไม่ได้ให้ความสำคัญมองผ่านไป ทั้งนี้ก็เนื่องจากบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน มุมมองจึงมีความแตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัย นิกร ดวงสุตา (2551) ที่ได้ศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของข้าราชการ และลูกจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของข้าราชการ สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 คือด้านรู้จักปรับปรุง แก้ไข ด้านเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ด้านเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ ด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ส่วนลูกจ้างมี ความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 ในทุกด้าน ข้าราชการและลูกจ้างมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ในทุกด้าน

2.1 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นข้อ 2 มีทักษะการสื่อสารที่ดีทั้งนี้เนื่องจากว่าสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการบริหารงานโดยมีการส่งมอบนโยบายให้กับวิทยาลัยในการจัดกิจกรรมโครงการต่างๆ



หรือแม้แต่การประชุม ผู้บริหารในสถานศึกษาและหัวหน้าแผนกวิชาจะเข้าร่วมประชุมเสมอ เพื่อหาแนวปฏิบัติและแนวทางในการดำเนินงาน โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับครูในแผนกวิชา ดังนั้นการรับนโยบายมาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหัวหน้าแผนกวิชาจึงต้องเป็นผู้รับสารและผู้ส่งสารในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้หัวหน้าแผนกวิชาต้องทำหน้าที่การจัดการเรียนการสอนซึ่งต้องใช้ทักษะการสื่อสารหลายทักษะร่วมกัน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และนอกเหนือจากการสอนแล้วต้องทำงานด้านอื่นๆ ในสถานศึกษาด้วยถือว่าหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้บริหารระดับล่างในสถานศึกษา ปฏิบัติงานร่วมกับครูอาจารย์อย่างใกล้ชิดสามารถทำงานเป็นทีมได้ และมีสิทธิ์เต็มทีในการควบคุมดูแลครู ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ภาระงานมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าการทำงานหัวหน้าแผนกวิชาจะต้องอาศัยทักษะการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วย การฟัง การอ่าน การพูด และการเขียน ซึ่งปานจักษ์ เหล่ารัตนพงษ์ (2548, น.36) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ดีนั้นเป็นเครื่องมือที่ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความสามารถในการ สื่อสารที่ดีจึงเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำและผู้ตามพึงมีด้วย ผู้บริหารต้องมองการสื่อสารภายในโรงเรียน ให้เป็นการบริหารจัดการด้านการสื่อสารในทุกระดับ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพ เป็นไปในการทำงานเดียวกับดักลาสส์ (Douglass, 1963, p.13, อ้างถึงใน พลตรี สังข์ศรี, 2556) ได้กล่าวว่า ครูในสถานศึกษาจะเชื้อเพลิงหัวหน้าแผนกวิชาเพราะหัวหน้าแผนกวิชาเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือให้คำแนะนำ เป็นผู้บริหารในแผนกวิชาและเป็นผู้ที่ช่วยประสานงานกับแผนกวิชาอื่นๆ จะเห็นได้ว่า หัวหน้าแผนกวิชานั้นเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งต่อการส่งเสริมการบริหารงานในสถานศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของพฤษฉิมพล พฤษฉิมกุล (2557) ศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานพบว่า ด้านการสื่อสารเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนผู้บริหารมักแสดงพฤติกรรมออกมาใน ลักษณะของการยืนยันอย่างมั่นใจ (Assertiveness) ในระดับสูง มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถติดต่อเข้าพบได้ง่ายพูดคุยแบบฉันท์มิตรและมีวาทศิลป์ในการสื่อสารมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างที่ดีทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกล้าในการเข้าพบพูดคุยปรึกษาหารือแนวทางในการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นประจำ ทำการดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความต่อเนื่อง ถูกต้องและรวดเร็ว ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่ปฏิบัติงานส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโรงเรียน มีลักษณะเป็นนักปฏิบัติเป็นผู้ที่เข้มแข็ง กระตือรือร้น อุทิศตน มีความคิดริเริ่ม เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับฟังผู้อื่น ใ้โทษเสียงที่เป็นกันเอง มีการแสดงภาษาภายในลักษณะที่เป็นธรรมชาติเพื่อให้คู่

สนทนาเกิดความรู้สึกผ่อนคลายและรับรู้ถึงความอบอุ่นและห่วงใยที่มีต่อภาระงานของคู่สนทนา
 อีกด้วย ซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง สำหรับข้อ 5
 มีความรับผิดชอบงาน โดยตามสายงาน ผู้อำนวยการจะบริหารกิจการของวิทยาลัยการวาง
 แผนการปฏิบัติงาน การควบคุมดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานในแต่ละฝ่ายจะมีผู้แทนฝ่ายทำหน้าที่
 ที่ได้รับมอบหมายจากรองผู้อำนวยการให้ปฏิบัติงานแทนในกรณีที่รองผู้อำนวยการไม่สามารถ
 ปฏิบัติงานได้หรือไปปฏิบัติราชการตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ในแต่ละฝ่ายยังแบ่งงาน
 ออกเป็นงานย่อยๆ อีก เช่น ฝ่ายวิชาการจะแบ่งออกเป็น 6 งาน ได้แก่ 1) แผนกวิชา 2) งานพัฒนา
 หลักสูตรการเรียนการสอน 3) งานวัดผลและประเมินผล 4) งานวิทยบริการและห้องสมุด 5) งานอาชีพศึกษาระบบทวิภาคี 6) งานสื่อการเรียนการสอน เพราะฉะนั้นในการบริหารจึงถือว่า
 หัวหน้าแผนกวิชามีความสำคัญยิ่งต่อหน้าที่และความรับผิดชอบสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ
 สุวรรณ รัตนธรรมเมธี (2550) ได้ศึกษาความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ
 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 และ
 เปรียบเทียบความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น
 พื้นฐาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและจำแนกตามตำแหน่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
 พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2
 มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็น
 รายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านที่มี
 ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการบริหารงานวิชาการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน
 สถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไม่แตกต่างกันและ
 คณะกรรมการสถานศึกษาเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานกรรมการสถานศึกษา และกรรมการ
 สถานศึกษาที่มาจากผู้แทนผู้ปกครอง มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวม
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และส่วนข้อ 6 เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
 ในการบริหารงานในแผนกวิชาคุณสมบัติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญนั้นก็คือเรื่องของ วิทยุสมัคร
 ส่วนใหญ่แล้วการคัดเลือกผู้ที่จะมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนกวิชานั้นจะค่อนข้างเป็นผู้ที่มีความ
 อาวุโสเป็นครูในแผนกนั้นๆ โดยบุคลากรที่อายุน้อยกว่าโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกนั้นน้อยมาก
 แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าความจะมีโอกาสเลย การที่จะได้รับยอมรับก็ต่อเมื่อได้แสดงความสามารถให้เป็น
 ที่ประจักษ์ในการทำงานรวมถึงใช้ความอ่อนน้อมให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า ดังนั้น
 เรื่องของการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจึงถูกมองว่าเป็นสิ่งสำคัญ ดังที่นพรัตน์
 จันทพรปรนิก (2545, น.12-14) กล่าวว่า คุณสมบัติที่สำคัญหัวหน้าแผนกวิชา คือ ความสามารถในการ



ปกครองคน เป็นผู้ที่ถูกน้องเต็มใจให้ความช่วยเหลือ หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องเก่งในด้านวิธีสอน วิธีวัดผลและการนิเทศการสอน ถึงแม้ความสามารถในเชิงวิชาการนั้น เป็นสิ่งจำเป็นแต่ดูเหมือนจะน้อยกว่าความสามารถในการปกครองคนในแผนกของตน เพราะถ้าหัวหน้าแผนกวิชาปกครองคนในแผนกของตนไม่ได้แล้ว งานของแผนกนั้นย่อมจะไม่บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณชญา ขุนขำ (2551) ได้ทำการศึกษาการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา พบว่าผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาครัฐบาลมีวิธีการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่ายอมรับโดยการแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์รวมถึงใช้ความอ่อนน้อม ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาที่อายุมากกว่า และกล่าวทักทายด้วยการสวัสดิแต่มีการเว้น ระยะห่างด้วยการไม่ได้ยกมือไหว้แค่ทักทายด้วยวาจาและรอยยิ้มเท่านั้น ด้านผู้บริหารที่อายุน้อยกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานภาคเอกชน มีวิธีการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับโดยการพิสูจน์ตัวเองด้วย การแสดงความสามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ และให้ความสนิทสนมโดยการไปทานข้าวด้วยแต่จะไม่พูดคุยเรื่องราวส่วนตัวด้วยมากจนเกินไปเพราะต้องการรักษา ระยะห่างของความเป็นผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา

2.2 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านวิชาการ โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากว่าผู้บริหารและครูให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้านวิชาการเป็นหลัก โดยมีความคิดเห็นตรงกันว่าควรจะมีติดตัวมาเป็นต้นทุนและสร้างขึ้นมาตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติหน้าที่รับราชการครูจนมาถึงการรับภาระงานเป็นหัวหน้าแผนกวิชา ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารแผนกวิชาโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตรติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถใช้ปัญญาชี้นำและเป็นต้นแบบด้าน การศึกษาหรือด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนอย่างลุ่มลึก จนสามารถใช้ความรู้ในสาขาของตนเพื่อการอธิบายเหตุการณ์ และจัดสถานการณ์เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ รวมทั้งมีผลงานเป็นที่ยอมรับมีการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ ดังที่ Knezevich (1984; Trusty, 1986) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ควรทำหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ ผู้นำทางวิชาการไว้ ได้แก่ ส่งเสริมให้

ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนได้ ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียน และ ห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทาง วิชาการของโรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา มีการวางแผนร่วมกับ คณะครูเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ทางวิชาการ เพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน ส่งเสริมให้ครู ได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทาง วิชาการของโรงเรียน ติดต่อบริการกับครู และนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทาง วิชาการ ให้การสนับสนุนในการจัด กิจกรรมทางสังคมของนักเรียน ให้การสนับสนุนในการจัด กิจกรรมเพื่อเสริมสร้างชาวปัญญาของ นักเรียน มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้ อย่างชัดเจน ในทำนองเดียวกันกับจอร์จสัน คีริชิต (2549, น.57-58) ที่กล่าวว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรมีความสามารถทางวิชาการ การควบคุมและทักษะอื่น ๆ เพราะตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาเป็นตำแหน่ง ที่มีความสำคัญ มีครูอยู่ในแผนกวิชามากน้อยตามขนาดของสถานศึกษา จึงต้องเลือกผู้มีทักษะในการ บริหารหมู่คณะ มีทักษะในการเป็นผู้นำและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะใช้วิธีการเลือกโดยวิธีการ ประชาธิปไตยหรือวิธีแต่งตั้งก็ได้ แต่หัวหน้าแผนกวิชาควรเป็นผู้ที่มีทักษะทางวิชาการดี เพื่อนร่วมงาน ยอมรับนับถือ ถ้าหัวหน้าสถานศึกษาจะเป็นผู้แต่งตั้งหัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้าสถานศึกษาจะต้อง พิจารณาตัวบุคคลหลายๆ ด้านด้วยความรอบคอบ เพราะหัวหน้าแผนกวิชาถือเป็นผู้บริหารระดับต้น ถ้าหัวหน้าแผนกวิชาคนใดมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ แผนกวิชานั้นก็จะไม่ก้าวหน้าและเป็นตัว ถ่วงแผนกวิชาอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นหัวหน้าแผนกวิชาจึงควรมีคุณสมบัติที่จำเป็นที่จะช่วยส่งเสริมให้การ บริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ เนียมแก้ว (2554) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราชนี้และเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่าภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน รองลงมาคือ ด้านการวัดผลและ ประเมินผลการเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการนิเทศการสอน

2.3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อภาวะผู้นำหัวหน้า แผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็น



แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นสูงกว่าครู เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นข้อ 3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าแผนกวิชานั้นความรับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่ได้สิ้นสุดแค่เพียงในระยะเวลาทำการ กิจกรรมบางอย่างเช่น โครงการ Fixit center ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน หรือแม้แต่กิจกรรมจิตอาสาบริการ อาชีวะร่วมด้วยช่วยประชาชน ตรวจรถก่อนใช้ ปลอดภัยแน่นอนซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในวันเสาร์หรืออาทิตย์หรือช่วงเทศกาลที่มีวันหยุดหลายวัน ผู้ร่วมงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมการในการใช้กำลังคนในการปฏิบัติงาน โดยภาระงานที่ทำ หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องรับผิดชอบในเรื่องการจัดหาแรงงานเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าว อีกทั้งยังต้องร่วมปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับครูและนักศึกษาในแผนกวิชาของตนเองเพื่อให้บริการตามจุดต่างๆ ทั้งนี้หัวหน้าแผนกวิชาจะต้องเสียสละความสุขส่วนตัว เสียสละทั้งร่างกายและใจเพื่อทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาวุฒิชัย (ว.วชิรเมธี) (2552) กล่าวว่าความเป็นข้าราชการที่ดี ต้องเริ่มต้นด้วยการนำมรรค ๘ มาเป็นธรรมประจำใจในการดำเนินชีวิตประกอบด้วย การมีจิตสำนึกสาธารณะ กล่าวคือ ข้าราชการตระหนักรู้อยู่เสมอว่าตนเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นายที่แท้จริงของข้าราชการคือประชาชน ข้าราชการ ต้องอ่อนน้อมถ่อมตน ตีตน ตีตน ต้องเป็นข้าราชการที่อยู่ในใจของประชาชนตำแหน่งที่มั่นคงที่สุดของข้าราชการคือตำแหน่งที่ประติษฐานอยู่ในใจประชาชน ไม่ใช่นั่งอยู่บนหัวประชาชน ข้าราชการที่ดีต้องตระหนักว่าประชาชนกับข้าราชการต้องอาศัยพึ่งพากันเสมือนน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า หญ้าพึ่งดิน ดินพึ่งหญ้า เรือลอยได้เพราะน้ำแต่น้ำนั้นเองที่ทำให้เรือจม ข้าราชการอยู่ได้เพราะประชาชน หรือประชาชนทำให้ข้าราชการอยู่ไม่ได้ เพราะฉะนั้นถ้าข้าราชการตระหนักได้เช่นนี้ข้าราชการก็จะเคารพในศักดิ์ศรีประชาชน ทุกคนไม่ดูถูกประชาชนรับใช้ประชาชนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน คิดอยู่เสมอว่างานของข้าราชการ คือการให้ประชาชนมีความสุข ดังนั้นข้าราชการจะต้องไม่ทำแต่งานแต่ต้องปฏิบัติธรรมด้วยธรรมที่สำคัญคือ ความเป็นผู้มีจิตสาธารณะ พร้อมจะน้อมตัวรับใช้ประชาชนด้วยความภาคภูมิใจต้องตระหนักว่าได้รับใช้ประชาชนคือเกียรติยศของการเป็นข้าราชการ สอดคล้องกับผลการวิจัย ของอัจฉราพร ไทยโกษา (2553) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่พบว่าองค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลประกอบด้วย 1) การยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความเอื้ออาทร โอบอ้อมอารี 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) จิตสำนึกโปร่งใสในการบริหารงาน และ 6) จิตสำนึกของความจงรักภักดีและความ

ผูกพันต่อองค์กร ส่วนข้อ 4 มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน ทั้งนี้เนื่องจากในการทำงานร่วมกับครูในแผนกวิชาสิ่งที่จะต้องพึงมีคือความยุติธรรมของผู้นำเพราะผลของการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนในแผนกวิชาจะนำไปสู่การพิจารณาขึ้นเงินเดือน ซึ่งหัวหน้าแผนกวิชาจะทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในแผนกวิชาเพื่อเสนอต่อผู้บริหารสถานศึกษา ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนและมีผลต่อความรู้สึกความพึงพอใจของครูในแผนกวิชา หากการประเมินมีความเหมาะสมเป็นรูปธรรมชัดเจนผู้ใต้บังคับบัญชาก็มองว่ามีความเหมาะสมยุติธรรม แต่ถ้าหากไม่มีประเมินที่ชัดเจนก็จะถูกมองในภาพลบได้ นอกจากนี้ปัญหาเรื่องของความขัดแย้งในแผนกวิชา หากเกิดขึ้นจะด้วยสาเหตุใดก็ตามหัวหน้าแผนกวิชา จะพึงเคยทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นเป็นการหลบเลี่ยงปัญหาคงไม่ได้รวมทั้งจะทำตัวอยู่เหนือปัญหา ก็ไม่ได้เช่นกัน หัวหน้าแผนกวิชาต้องบริหารจัดการกับปัญหา เพื่อยุติข้อขัดแย้งให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้การรักษามิตรภาพความสัมพันธ์ที่ดีนั้นหัวหน้าแผนกวิชาต้องไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกอิจฉา ผลการตัดสินควรออกมาในรูปของ Win-Win ทั้งสองฝ่ายหากต้องมีหารตัดสินก็ต้องอยู่บนรากฐานความถูกต้องให้ความยุติธรรมทั้งสองฝ่ายดังที่ อัดัม (Adams, J. Stacy, 1965 อ้างถึงใน รุ่งนภา สะตะ, 2554) กล่าวว่า พื้นฐานความคิดว่าบุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงานความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สถานภาพ สถิติปัญญาความสามารถและอื่นๆ กับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพการยอมรับจากหัวหน้างานกับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกวิชาเดียวกันหรือต่างแผนกหรือแม้แต่มนุษย์ใดในความคิดของเขาก็ได้ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาคแต่เขาอาจรับรู้ว่ามีเสมอภาคไม่ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเอง เพื่อให้รู้สึกว่าเกิดความเสมอภาคดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา เนียมหอม (2551) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม



ในองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ:กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทำนองเดียวกัน บล็อกเนอร์ และไวเซนฟีลด์ (Bruckner and Wiesenfeld, 1996 อ้างถึงใน รุ่งนภา สีทะ, 2554, น.35) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมประเภทแนวความคิดของ Gilliland Langdon ได้แก่ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ ความยุติธรรมเชิงกระบวนการปฏิบัติต่อบุคคลและความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ มีการบ่งชี้อย่างชัดเจนว่าความยุติธรรมเชิงกระบวนการและเชิงปฏิบัติต่อบุคคลสามารถชดเชยการได้ผลลัพธ์ทางลบได้ กล่าวคือถ้ากระบวนการประเมินตัดสินมีความยุติธรรมบุคคลที่ได้รับผลลัพธ์ทางลบก็อาจจะรู้สึกผลลัพธ์นั้นมีความยุติธรรมแล้ว เช่น การตัดสินใจปลดพนักงานซึ่งเป็นผลลัพธ์ทางลบร้ายแรงก็อาจจะถูกรับรู้ว่าเป็นการตัดสินใจที่มีความยุติธรรมได้หากมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงเหตุผลอย่างเหมาะสมและมากเพียงพอ

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้

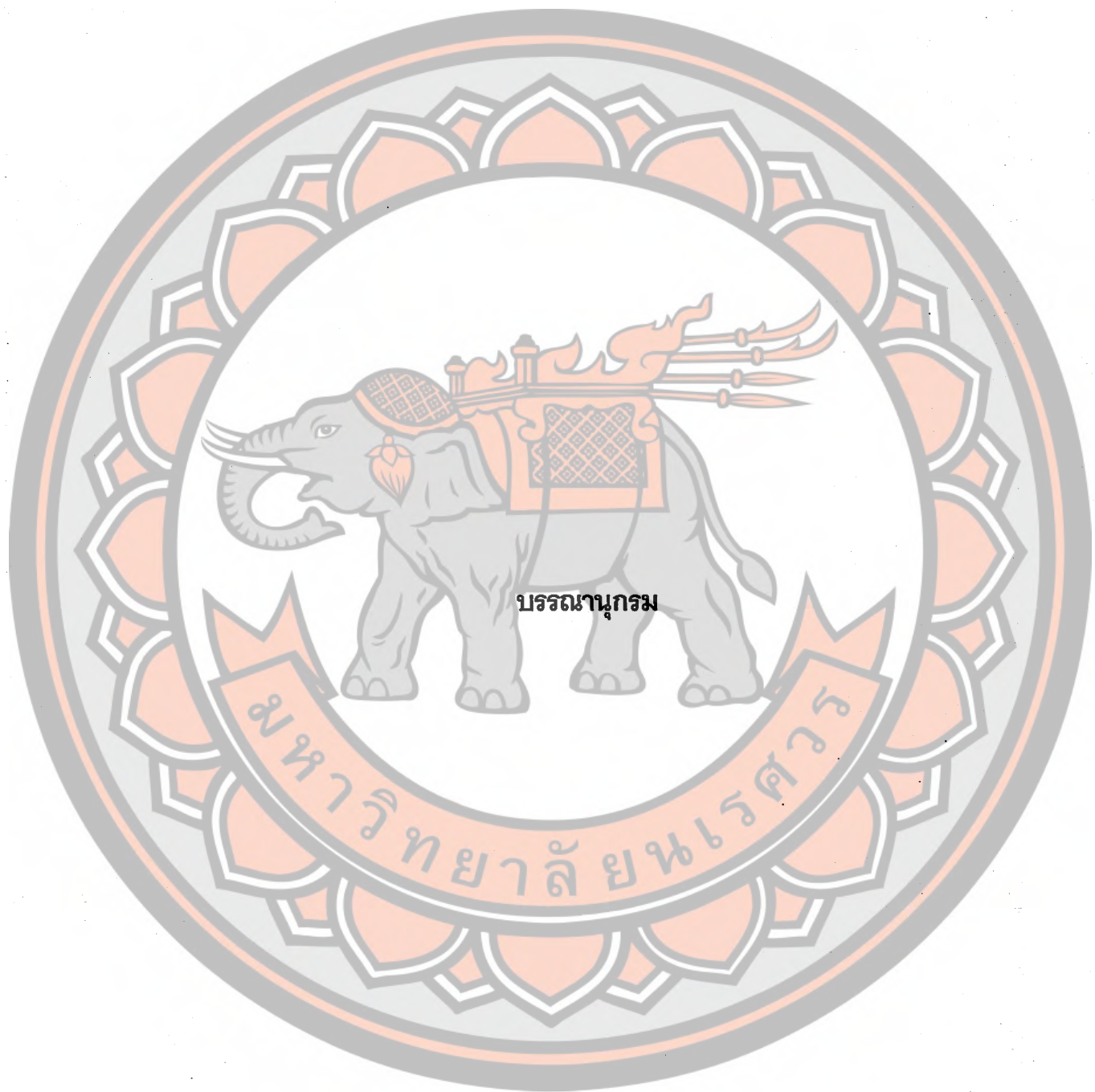
1.1 สถานศึกษาควรจัดให้มีการประเมินเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาด้านต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและแก้ไขสู่ความเป็นผู้นำมืออาชีพ

1.2 สถานศึกษาควรมีการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำ และคุณสมบัติของครูในการเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อความเหมาะสม

##### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศของผู้บริหารเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านวิชาการหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาอื่นๆ



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยนครสวรรค์



## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- กรรยา รินสอน. (2546). คุณธรรมและจริยธรรมที่ปฏิบัติจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตรัชโยธิน ตามทัศนะของครู (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, กรุงเทพฯ.
- กิติมา ปรีดีดีลก. (2545). ทฤษฎีบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- จันทน์ อโณทยานนท์. (2544). บทบาทของหัวหน้าหมวดวิชาพลานามัย ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในส่วนภูมิภาค (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- จินตนา ศรีน้อย. (2545). การศึกษาพฤติกรรมของหัวหน้าแผนกวิชาคหกรรมทั่วไป ในวิทยาลัยเทคนิคกรมอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2546, 18 มิถุนายน). ความหมายผู้นำภาวะผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำและผู้ตาม. แนวหน้า. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2559, จาก <http://www.oknation.net/blog>.
- จีระพันธ์ ศิริโชติ. (2549). หัวหน้าสายวิชากับการปรับปรุงการสอน. วารสารวิสามันต์ศึกษา, 15(6), 57-58.
- จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. (2548). จริยศาสตร์: ทฤษฎีจริยธรรมสำหรับนักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เจรจิรา จินบุญมี. (2555). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คุณภาพชีวิตในการทำงานและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ประสิทธิภาพภายในตนเองเชิงสร้างสรรค์และความคิด สร้างสรรค์ของบุคคล. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ SPUC National Conference 2011 (น.356-366). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.

- ชวลิต หมิ่นนุช. (2535). อิทธิพลภาวะผู้นำของคนดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ดวงนภา มกรานุรักษ์. (2554). อนาคตภาพของการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ถาวร เล็งเอียด. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- ทองย้อม สาครสูงเนิน. (2548). การศึกษาพฤติกรรมการ บริหารด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. [เอกสารอัดสำเนา]. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ธีระ รุณเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: นวสาส์นการพิมพ์.
- ธีรรัตน์ กิจจารักษ์. (2542). คุณธรรมสำหรับผู้บริหารคณะครุศาสตร์. เพชรบูรณ์: สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ธนเศรษฐ์ จำปางาม. (2543). การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารศึกษากรณีวิทยาลัยการสาธารณสุขสุนทร จังหวัดขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธนู แสงศักดิ์. (2548). บทบาทและงานในหน้าที่ของหัวหน้าแผนกวิชา. วารสารวิทยากรย์, 5(9), 10-20.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. (2545). การพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำและผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธ.
- นพรัตน์ จันทปรกรนิก. (2545). งานของหัวหน้าสาขาวิชาในโรงเรียนมัธยม. ศูนย์ศึกษา, 9(10), 12-14.
- นิกร ดวงสุดา. (2551). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของข้าราชการและลูกจ้างสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.



- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นีออน พิณประดิษฐ์. (2542). *จริยธรรม: ทฤษฎีและการพัฒนา*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2549). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กาลสินธุ์:  
ประสานการพิมพ์.
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. (2538). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับ  
มัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- บุญเอก ถาวรสิน. (2551). *คุณลักษณะของหัวหน้าคณะวิชาช่างอุตสาหกรรมที่พึงประสงค์  
ในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- ประณม ถาวรเวช. (2551). *สุขภาพดีบุคคลิกดี*. กรุงเทพฯ: ใส่ใจ.
- ประกาศรี สีอำไพ. (2543). *พื้นฐานการศึกษาทางศาสนาและจริยธรรม*. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยูร พรหมพันธุ์. (2550). *การบริหารงานบุคคลกับคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น*. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 7(23), 70-88.
- ประเวศ ะสี. (2543). *สุขภาพในฐานะอุดมการณ์ของมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี:  
สำนักงาน ปฏิรูปสุขภาพ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน* (วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุชฎบัณฑิต).  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ประสิทธิ์ นาคปทุมสวัสดิ์. (2550). *บริหารธุรกิจอาชีวศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ประเสริฐ เนียมแก้ว. (2554). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช*. *วารสารนาคบุตรปริทรรศน์*, 4(2), 175-188

- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ  
หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ  
ประสิทธิผล องค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้าง  
ความสัมพันธ์ ระหว่าง ความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์การ  
การแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคม  
อุตสาหกรรม (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,  
กรุงเทพฯ.
- พลตรี สังข์ศรี. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมของ  
วิทยาลัยเทคนิค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- พรณทิพย์ ศิริวรรณบุญชัย. (2549). ทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤษภูมิพล พฤษภูมิกุล. (2557) ศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ประจำจังหวัดขนาดใหญ่พิเศษที่ประสบความสำเร็จสังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- พระเทพวินทร์ เทจวินโท. (2544). พุทธจริยศาสตร์. นนทบุรี: สหมิตรพริ้นติ้ง.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ยุตโต). (2540). ภาวะผู้นำ. ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย  
(น. 22-26). กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- พระมหาวุฒิชัย (ว.วชิรเมธี). (2552). สูญุดใหม่ข้าราชการไทย เก่ง ดี และมีสุข. กรุงเทพฯ:  
สกายบุ๊กส์.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ  
สาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- พุทธทาสภิกขุ. (2545). จริยธรรมสำหรับครู. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสานมิตร.



- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2547). ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์: ความจำเป็นในยุคแห่งการแข่งขัน. ใน พรชูลี อาชาอำรุง (บ.ก.), *ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่*. (น. 28-37). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณุพงศ์ ธนุสาร. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 สุโขทัย – ตาก (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- มณฑป ไชยชิต. (2537). *ภาวะความเป็นคนปกติคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- รจนา อ้ายทุก, อรกัญญา ราษฎร์ทองกลาง และอัจฉริมา ว่องเลิศ. (2550). *คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดแพร่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เรณู สีนิล. (2552). *การพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงราย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2547). *พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม อุตสาหกรรม. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและเซเท็กซ์.
- รัตนกร ยิ้มประเสริฐ. (2548). *เส้นทางสู่บุคลิกภาพ. นครราชสีมา: แผนกวิชาสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน*.
- รุ่งนภา สีทะ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความผูกพัน ต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว กระทรวงการพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัย ศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ลักขณา สรวิวัฒน์. (2545). *สุขวิทยาจิตและการปรับตัว*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ลิขิต ธีรเวคิน. (2548). *คนไทยในอดีต*. กรุงเทพฯ: แม็ค.

- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์.(2545). จิตวิทยาการปรับตัว. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล. (2551). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- วริยา ชินวรรณ (บ.ก.). (2546). จริยธรรมในวิชาชีพ. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- วัชรินทร์ เล็บครุฑ. (2549). พฤติกรรมการบริหารของหัวหน้าแผนกวิชา คณะวิชาช่างอุตสาหกรรม  
ในวิทยาลัยเทคนิค กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต).  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- วิชัย กงพลนันท์. (2553). การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะการจัดการของหัวหน้าแผนก  
วิชาตามทัศนะของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
(วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิทยากร เชียงกุล. (2552). สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและ  
พัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วีระพงษ์ ไชยหงษ์. (2556). ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ. สืบค้น 19 สิงหาคม 2558, จาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/538526>
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจ  
พอเพียง. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและ  
บทวิเคราะห์. กรุงเทพฯ: ที พี พรินติ้ง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาคูณการ.  
วารสารศึกษาศาสตร์, 27(3), 40-52.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2532). ภาวะผู้นำหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
การบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- ศุภวิศวรรี ปัญญาสกุลวงศ์ และกฤษณ์ แยมสระโล. (2552). ทำอย่างไรจึงจะเกิด  
"ความคิดสร้างสรรค์"ในองค์กร. สืบค้น 20 พฤษภาคม 2559, จาก  
<http://www.thaihomemaster.com/showinformation.php?TYPE=1&ID=1007>



- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2541). ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บ.ก.), ผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2), (น. 73-91). กรุงเทพฯ: มติชน.
- สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4. (2558). สถานศึกษาในสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4. สืบค้น 2 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.venr-4.ac.th/>
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2547). "เอกสารประกอบการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ". นครปฐม: ส. ประจักษ์ นครปฐม.
- สถิต วงศ์สุวรรณ. (2540). การพัฒนาบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- สมบัติ นพรัก, และจิตติมา วรรณศรี. (2553). รูปแบบการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 3(12), 56-57.
- สมยศ นาวิการ. (2554). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สหัส หัสนันท์. (2552). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกวิชาช่างอุตสาหกรรมตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค กลุ่มภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. (2534). คุณลักษณะผู้นำ. วารสารคหเศรษฐศาสตร์, 32(2), 3-4.
- สิริราณี วสุภัทร. (2551). ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุจิตรา พรหมนุชาธิป. (2549). มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุพชาติ ชุ่มชื่น. (2553). ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- สุภาพร รอดถนอม. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุรพงษ์ เปล่งรัศมี. (2549). คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าแผนกช่างอุตสาหกรรมในวิทยาลัยเทคนิคสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.

สุวรรณา ก้อนทอง. (2547). ผลการจัดกิจกรรมศิลปะประกอบเสียงดนตรีคลาสสิกที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของเด็กปฐมวัย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต).

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรจน์, กรุงเทพฯ.

สุวรรณา รัตนธรรมเมธี. (2550). ศึกษาความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, สุรินทร์.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2558). การจัดการอาชีวศึกษาในสถานศึกษา.

สืบค้น 2 ตุลาคม 2558, จาก <http://www.vec.go.th>

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2551). การจัดการเรียนแบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ.

กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2552). แผนยุทธศาสตร์การอาชีวศึกษา (พ. ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2552). ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วย การบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2553). การจัดการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน.

กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2555). โครงสร้างการบริหารงานสถาบันการอาชีวศึกษา.

กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2540). รายงานการประเมินผลการบังคับใช้กฎหมายการศึกษา ที่เกี่ยวกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542. และเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ: องค์การคุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษา

ไทยใน 5 ปีข้างหน้า (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท เพรส.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). การปฏิรูปการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ

ประเทศสหราชอาณาจักร. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.



- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง* (พ. ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา. (2554). *คู่มือการประกันคุณภาพการพัฒนาบุคลากรอาชีวศึกษาปีงบประมาณ 2554*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ. (2552). *จัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา.
- สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ. (2552). *รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไสว มาลาทอง. (2542). *คู่มือการศึกษาจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- อัจฉรา เนียมหอม. (2551). *ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ:กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อัจฉราพร ไทยโกษา. (2553). *การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร สายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยนเรศวร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- อัญชลี มากบุญสง. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานพยาบาลกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: เอส. ดีเพรส.
- อุรัชฎา ชุนขำ. (2551). *ศึกษาการสื่อสารของผู้บริหารที่อายุน้อยกว่าผู้ได้บังคับบัญชา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- Barker, A. M. (1992). *Transformational nursing leadership: A vision for the future*. New York: National League for Nursing Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1990). *Transformational leadership development*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Blase, J., & Blase, Jo (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration*, 35(3), 349-78
- Boles, H. W., & Davanport, J. A. (1975). *Introduction to education leadership*. New York: Harper and Row.
- Bothwell, L. (1983). *The Art of Leadership: Skill build technic that product results*. New York: Prentice-Hall.
- Bovee, Courtland L. (1993). *Management*. New York: Mc Graw – Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership: Theory of leadership*. New York: Harper and Row.
- Buzzi, M. J. (1991). The Relationship of school effectiveness to selected dimensions of principals' instructional leadership in elementary school in the state of connecticut. *Dissertation Abstracts International*, 51(12), 3167-A.
- Castetter, W. B. (1996). *The human resource function in educational administration* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Daff, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Florida: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (2001). *The leadership experience*. Orlando: Harcourt College.
- Davis, G. A., & Thomas, M. A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Baccon.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership: Research findings, practice and skills*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Dubrin, J. (1998). *Leadership research finding: Practice and skills*. Boston Houghton: Mifflin.



- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Frigon, N. L., & Jackson, H. K. (1996). *The leader*. New York: Amecom.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Macmillan.
- Ghiselli, E. E. (1971). Managerial talent. *America psychologist*, 16(10), 39-94
- Goodhart, W. H. (1990). The Instrumental and expressive characteristics of public secondary schools and effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 51(07A), 2214.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principles. *The Elementary School Journal*, 86(2), 221-224
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Heck, R. H. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal mode. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 95.
- Hill, N. (1954). *Think and grow vich*. New York: The Ralston.
- Hopkins. (1997). Making Sense of Change. In M. Preedy, R. Glatter, & R. Levacic. (Eds.), *Educational management: Strategy, Quality and resource*. Buckingham: Open University Press.
- Howley, A. (1989). *The empowerment of principals and teachers: A critical analysis* (Doctoral dissertation). West Virginia University, Morgantown, WV.
- Hoy, W., & Cecil G, Miskel. (2001). *Educational administration: Theory, Research and practice* (6th ed.). New York: Mc Graw – Hill .
- Jacob, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, Washington: Human Resources Research Organization.
- Kellerman, L. R. (1993). An issue as an organizer: A case study.. In R.E. Yager (Ed.), *What research says to the science teacher volume seven. The science, technology, Society movement* (pp.141-146). Washington, DC: The National science Teacher Association.

- King, M. I. (1989). Extraordinary leadership in education transformational and leadership as predictions of effectiveness, Satisfaction, and organizational climate in K-12 and higher education. *Dissertation Abstracts International*, 50(8A), 2329-A.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International*, 52(2), 602.
- Kowalski, T. J. (2003). *Contemporary school administration*. Boston: Pearson Education.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education* (4th ed.). New York: Harper and Row.
- Knezevich, (1989). Educational leadership and the struggle for mind. *Peabody Journal of Educational*, 66(3), 5-18.
- Krejcie, V. R., & Daryle. W. M. (1970). Determining simple size for research. *educational and psychology measurement*. 30(7), 607- 610.
- Kucker, M. L. (1991). Higher education leadership: Transformational as a predictor of satisfaction effectiveness and extra Effort. *Dissertation Abstracts International*, 52(3), 773.
- Lashway, L. (2002). Developing instructional leaders. *ERIC Digest 160*. Retrieved November 16, 2002, from <http://eric.uorgon.edu/publications/digests/digest160.html>
- Lunenburg, Fred. C., & Ornstein, Allan C. (1996). *Educational administration: concept and practices* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Lunenburg, F. C., & vOrnstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concept and practices* (3rd ed.). Belmont: Wadsworth.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory application skill development*. Wahington: South - Western College.
- Lussier , R. N., & Achua, C.F. (2007). *Effective leadership* (3rd ed.). Ohio: SouthWestern.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior* (6th ed.) New York: McGraw-Hill.



- Magnuson, W. G. (1971). *The Characteristics of successful school business managers (Unpublished Doctoral dissertation)*. University of Southern California, Los Angeles.
- McCaughey, C. D., Moxley, R. S., & Velsor, E. V. (1998). Our View of leadership development in the center for creative leadership. *Handbook of Leadership Development* (pp.110-125). San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century Crofts.
- McEwan, Elaine K. (2003). *7 Steps to effective instructional leadership* (2nd ed.) California: Corwin Press.
- Nadler, L. (1989). *The handbook of human resource development*. New York: John Wiley & Sons.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform* (7th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Person. (1993). *Fundamental of educational leadership* (2nd ed.) New Jersey: Merrill Prentice-Hall.
- Reddin, W. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2003). *Management*. (7th ed.). NJ.: Pearson Education.
- Robinson Dave Ulrich. (1992). Strategic and human planning: Lint sing customers and Employees. *Human Resource Planning*, 15(2), 47.
- Sergiovanni, T.J., & Moore, J.H. (1989). *Schooling for tomorrow*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Educational governance and administration* (5th ed.). U.S.A: Pearson Education.
- Stogdill, Ralph, M. (1969). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free.
- Trewatha, R.L., & Newport, G. M. (1982). *Management* (3rd ed.). Plano, Texas: Business Publication.

Trusty, F. M. (1986). *Administrator/supervisor career ladder orientation manual perspectives*. In Peder Haug, & Thomas A. Schwandt (Eds.), Tennessee: Tennessee Department of Education (pp. 41-71). Connecticut: Information Age Publishing.

Whittaker, J. D. (1970). *Introduction to psychology*. Philadelphia: Sanders.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.







ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์  
สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ  
อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
4. ดร.พลตรี สังข์ศรี ครูชำนาญการพิเศษ แผนกวิชาช่างอุตสาหกรรม  
วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร
5. ดร.สิริมนตรี นฤมลสิริ ครูชำนาญการพิเศษ แผนกวิชาพาณิชยกรรม  
วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร





ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา  
ค้นคว้าด้วยตนเอง



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๔๒๐๙

วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้  
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้  
ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๐๒/ว ๔๒๐๙

วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพิศ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ๋อมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๔

ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๔๒๐๙

วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาชั้นการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๔๒๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
เรียน ดร.พลตรี สังข์ศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาระดับการอาชีวศึกษาระดับ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
การศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตยวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้  
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้  
ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง  
ว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ๋อมพร หลินเจริญ)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๔๓๐





ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๔๒๐๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ดร.สิริมนตร์ นฤมลศิริ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๕๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอื้อมพร ทิตินเจริญ)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๔๓๐

ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๖๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน 41 ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาบันการอาชีวศึกษาระดับภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ๋อมพร หลินเจริญ)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒.นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๔๓๐





ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๖๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคพิษณุโลก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน...๓๐...ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษากาเวผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาระดับภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒.นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๖๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....๖๒.....ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาต้นการอาชีวศึกษากภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพันธ์ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ่อมพร หลินเจริญ)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒.นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๔๓๐





ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๖๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....๒๓.....ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาระดับการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เดียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒.นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๕๓๐



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๖๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....๔๗.....ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตยวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ๋อมพร หลินเจริญ)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒.นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๕๓๐





ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๖๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....2๕.....ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตียวตระกูล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒.นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๔๓๐



ที่ ศธ ๐๕๒๗.๐๒/ว ๐๖๑๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคพิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน 52 ฉบับ

ด้วย นายสมยศ โลปวากุล รหัสประจำตัว ๕๗๐๗๑๓๔๘ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ ๔ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี ดร.อาพัทธ์ เตยวตระกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอ๋อมพร หลินเจริญ)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑.งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๑

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒.นายสมยศ โลปวากุล

โทร ๐๘-๖๓๙๓-๘๔๓๐









ข้อ	ภาวะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
26	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
27	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และ หน่วยงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
28	ซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตน ดำรงอยู่ใน คุณธรรมคุณงามความดีเสมอ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
29	มอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานปฏิบัติ อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
30	กระจายอำนาจการบริหารให้กับ บุคลากรในแผนกรับผิดชอบและตัดสินใจ	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้

ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (try out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
t1	4.9000	.30513	30
t2	4.9000	.30513	30
t3	4.8333	.37905	30
t4	4.8333	.37905	30
t5	4.9333	.25371	30
t6	4.8667	.34575	30
t7	4.5667	.50401	30
t8	4.7667	.50401	30
t9	4.5667	.50401	30
t10	4.2333	.77385	30
m1	4.8667	.34575	30
m2	4.9333	.25371	30
m3	4.8667	.34575	30
m4	4.8000	.40684	30
m5	4.9333	.25371	30
m6	4.9000	.30513	30



	Mean	Std. Deviation	N
m7	4.9667	.18257	30
m8	4.7667	.43018	30
m9	4.7667	.43018	30
m10	4.5000	.68229	30
n1	4.9333	.25371	30
n2	4.9667	.18257	30
n3	4.8667	.34575	30
n4	4.9333	.25371	30
n5	4.8000	.40684	30
n6	4.8667	.34575	30
n7	4.7667	.43018	30
n8	4.9333	.25371	30
n9	4.9000	.30513	30
n10	4.5667	.62606	30

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	30

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
t1	139.3333	28.575	.507	.865
t2	139.3333	28.713	.464	.865
t3	139.4000	28.041	.533	.863
t4	139.4000	28.524	.409	.866
t5	139.3000	28.769	.547	.865
t6	139.3667	28.930	.342	.868
t7	139.6667	27.471	.492	.864
t8	139.4667	28.809	.233	.872
t9	139.6667	28.368	.317	.869
t10	140.0000	27.862	.228	.879
m1	139.3667	29.757	.118	.872
m2	139.3000	28.769	.547	.865
m3	139.3667	28.585	.438	.866
m4	139.4333	27.840	.540	.863
m5	139.3000	28.838	.521	.865
m6	139.3333	28.851	.421	.866
m7	139.2667	30.271	.009	.872
m8	139.4667	28.395	.380	.867
m9	139.4667	28.464	.365	.867
m10	139.7333	27.926	.268	.874
n1	139.3000	28.907	.495	.866
n2	139.2667	28.892	.712	.864
N3	139.3667	28.378	.496	.864
n4	139.3000	28.424	.678	.863



	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
n5	139.4333	27.702	.573	.862
n6	139.3667	27.689	.691	.860
n7	139.4667	27.982	.474	.864
n8	139.3000	28.424	.678	.863
n9	139.3333	28.506	.529	.864
n10	139.6667	27.195	.419	.867

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
144.2333	30.323	5.50663	30

ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า



แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษา  
สถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
หัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการ  
อาชีวศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบัน  
การอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นแบบมาตราส่วน  
ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงาน  
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นแบบปลายเปิด

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

ชาย  หญิง

1.2 ตำแหน่ง

ผู้บริหาร  ครู

1.3 วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

1.3 ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี  5-10 ปี  มากกว่า 10 ปี



ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาในประเด็น ดังนี้

5	หมายถึง	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาภาคเหนือ 4 สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ</b>					
1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
2. มีทักษะการสื่อสารที่ดี					
3. แสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นหัวหน้ามีความถนัดในการเป็นผู้นำ					
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
5. มีความรับผิดชอบงาน					
6. เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน					
7. มีความกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง					
8. สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ในทุกสถานการณ์					
9. มีจิตใจหนักแน่นสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี					
10. มีคุณลักษณะเป็นแบบฉบับของตนเอง เป็นแบบอย่างที่ดี					



รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ภาวะผู้นำด้านวิชาการ</b>					
1. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น					
2. มีความรู้ ในการบริหารแผนกอย่างเป็น ระบบ และมีประสิทธิภาพ					
3. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทางวิชาการ					
4. ส่งเสริม / สนับสนุน ให้ครูเข้ารับการอบรมตามภาระงานที่รับผิดชอบตาม ความสนใจ เพื่อพัฒนาวิชาชีพ					
5. พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในแผนก					
6. มีความสามารถในการจัดโครงสร้างการบริหารแผนกได้อย่างเหมาะสม					
7. มีความสามารถในการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ / วางแผนการสอนทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ					
8. มีวิสัยทัศน์เห็นการณ์ไกล มองอนาคตของแผนก					
9. ความสามารถในการเป็นผู้นำเท่าทันสถานการณ์					
10. มีความสามารถในการผลิตสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนา วิชาชีพ					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>					
1. ปฏิบัติตนถูกต้องตามจารีตประเพณี					
2. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละ					
3. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ ส่วนตัว					
4. มีความยุติธรรม เสมอภาคในการปฏิบัติกับ ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนเท่าเทียมกัน					
5. มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและบุคลากรให้ ปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ					
6. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ร่วมงานและ บุคคลทั่วไป					
7. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และ หน่วยงาน					
8. ซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตน ดำรงอยู่ใน คุณ ธรรมคุณงามความดีเสมอ					
9. มอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานปฏิบัติ อย่าง เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
10. กระจายอำนาจการบริหารให้กับบุคลากรใน แผนกรับผิดชอบและตัดสินใจ					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี โปรดระบุ)

.....  
 .....

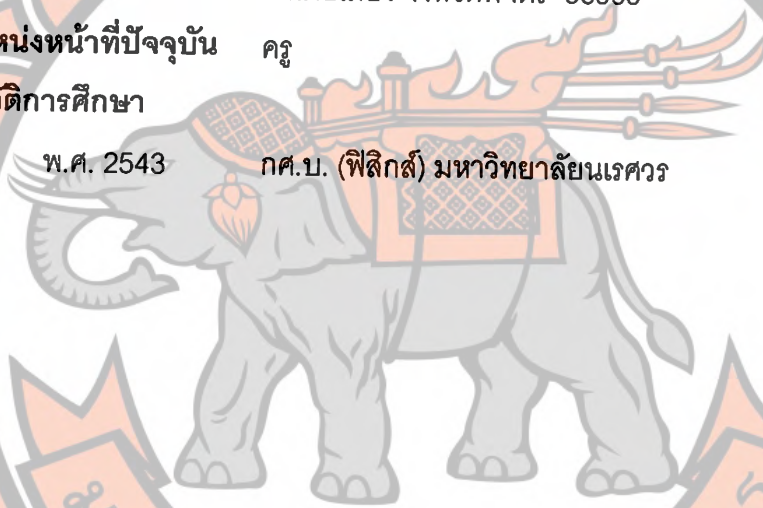
ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม  
 สมยศ โลปวากุล





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล สมยศ โลปวากุล  
วัน เดือน ปี เกิด 7 มิถุนายน 2521  
ที่อยู่ปัจจุบัน 82 หมู่ 11 ตำบลทุ่งใหญ่ อำเภอโพธิ์ประทับช้าง จังหวัดพิจิตร  
66190  
ที่ทำงานปัจจุบัน วิทยาลัยเทคนิคพิจิตร ตำบลในเมือง  
อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร 66000  
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ครู  
ประวัติการศึกษา  
พ.ศ. 2543 กศ.บ. (ฟิลิกส์) มหาวิทยาลัยนเรศวร



มหาวิทยาลัยนเรศวร